

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Institut des sciences du travail (TRAV)

Le processus d'entretien de développement professionnel mis en place par la direction est-il approprié pour accompagner le développement de carrière des employés du département des soins du Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin de Dave ?

Mémoire réalisé par
Quentin Penso

Promoteur
Bauduin Auquier

Lecteur
P. Gobert

Maître de stage
Emmanuel Delahaye

Année académique 2016-2017
Master 120 en gestion des ressources humaines

Remerciements :

À Monsieur Auquier, promoteur de ce mémoire, pour ses conseils, ses avis pertinents, son accompagnement tout au long de ce mémoire.

À Monsieur Delahaye, mon maitre de stage pour son aide durant celui-ci , ainsi qu'à Mesdames Clement, Dussart, Chalmagne, Meuwissen et Messieurs Hustinx , Clavie, Deloyer et Docquir pour leur gentillesse et leur bonne humeur durant tout ce stage.

Ainsi qu'à ma famille pour ses encouragements et son soutien.

Merci.

Résumé :

A l'heure d'aujourd'hui, l'entretien de développement professionnel est une pratique de management qui commence doucement à s'imposer au sein des entreprises. Toutefois, encore souvent mal utilisé, il reste généralement peu connu du monde du travail.

Afin de présenter l'entretien de développement professionnel de la façon la plus précise et complète possible, ce mémoire part d'une notion très large qu'est la reconnaissance au travail. Notion longtemps délaissée mais qui de nos jours a acquis une place certaine dans le monde professionnel. La reconnaissance peut être mise en avant de diverses façons, dans la rémunération, l'évaluation de la performance, la gestion de carrière, etc. Mais elle trouve toute sa place dans les entretiens de développement professionnel.

Selon la littérature scientifique, un entretien de développement professionnel permet de créer un moment d'échange privilégié entre le supérieur et son subordonné pendant lequel diverses thématiques sont abordées telles que le positionnement du travailleur à travers un état des lieux, ses besoins, ses attentes, ses compétences, ses motivations, ses perspectives d'épanouissement professionnel et même personnel. L'entretien de développement professionnel est également un dialogue authentique entre le collaborateur et sa hiérarchie dans lequel tout ou presque peut se dire.

A travers une démarche qualitative via des entretiens semi-directifs, une étude de cas a été réalisée à l'occasion de ce mémoire. Celle-ci a pour objectif d'analyser l'impact des entretiens de développement professionnel mis en place par la direction d'un hôpital sur l'évolution de carrière de ses travailleurs.

Il en est ressorti que l'entretien de développement professionnel est une des pratiques les plus efficaces en termes de communication, de reconnaissance et de motivation. Il représente une véritable occasion inédite d'amélioration des relations entre l'entreprise et ses salariés dont les retombées sont bénéfiques pour tous les acteurs concernés. Les RH sont en première ligne pour assurer ce succès escompté.

Mots-clés : communication, développement professionnel, collaboration, reconnaissance, pratique émergente.

Table des matières

1.	Introduction générale :.....	2
2.	La naissance de l'entretien de développement professionnel	6
3.	La reconnaissance, source indispensable d'épanouissement professionnel.....	8
3.1	Maslow	8
3.2	Herzberg	10
3.3	Un manque de reconnaissance aux conséquences néfastes ?.....	10
3.4	Les différents modes de la reconnaissance	13
3.5	Quelques conseils	16
3.6	Les moyens possibles pour promouvoir la reconnaissance.....	18
3.6.1	Le système de rémunération	18
3.6.2	L'évaluation de la performance.....	20
3.6.3	La gestion des carrières.....	24
4.	L'entretien de développement professionnel	26
4.1	La situation actuelle	26
4.2	Contexte socio-économique	27
4.3	En quoi consiste l'entretien de développement professionnel ?	28
4.4	Cadre légal.....	30
4.5	Entretien d'évaluation vs entretien de développement professionnel	30
4.6	Le rôle et les enjeux de l'entretien de développement professionnel	33
4.6.1	L'avenir du salarié.....	33
4.6.2	L'avenir pour le N+1.....	34
4.6.3	L'avenir de l'entreprise.....	34
4.7	Qui pour mener les entretiens de développement professionnel ?.....	35
4.8	La conduite de l'entretien de développement professionnel	36
4.8.1	Le manager	36
4.8.2	Les différentes étapes de l'entretien de développement professionnel.....	38
4.8.3	L'accueil	39
4.8.4	Le passé.....	40
4.8.5	Le présent.....	40
4.8.6	L'avenir.....	41
4.8.7	Conclusion	42
4.9	Les conditions matérielles de l'entretien de développement professionnel	42

4.9.1	Le moment pour effectuer les entretiens.....	42
4.9.2	Le lieu	44
4.9.3	La disponibilité.....	45
4.9.4	La préparation.....	45
4.9.5	Le support de l'entretien.....	46
4.10	L'importance et la retranscription du compte-rendu	47
4.10.1	L'utilité du compte-rendu ?	47
4.10.2	Les erreurs à éviter	48
4.10.3	Les signatures	48
4.10.4	La place du N+2 face à ces entretiens ?.....	48
4.11	Être capable de voir au-delà de l'entretien.....	49
4.12	Conclusion.....	50
5.	Question de recherche et hypothèses :.....	52
5.1	Question de recherche	52
5.2	Hypothèses	52
6.	Lieu de stage :	56
7.	Pourquoi un tel sujet :.....	57
8.	Méthodologie :	58
9.	Analyse terrain et confrontation :	62
9.1	Présentation des modalités de l'étude de cas	62
9.2	Présentation de l'échantillon	64
9.3	Analyse terrain	65
9.3.1	Le fait d'avoir déjà eu ou non des entretiens de développement professionnel au sein de Saint-Martin.....	65
9.3.2	L'utilité de réaliser des entretiens de développement professionnel	67
9.3.3	L'apport sur le plan professionnel.....	71
9.3.4	Les personnes qui devraient être présentes lors de l'entretien de développement professionnel	72
9.3.5	Lieu de l'entretien de développement professionnel	75
9.3.6	L'importance ou non d'un questionnaire préétabli	76
9.3.7	Rendre ces entretiens obligatoires ou non ?	78
9.3.8	La fréquence à laquelle l'entretien doit être réalisé	79
9.3.9	L'importance d'un procès-verbal	80
9.3.10	Les craintes vis-à-vis de ces entretiens de développement professionnel	83
9.3.11	Ce qui doit être amélioré.....	84
9.3.12	Les éléments qui semblent indispensables à prendre en compte	85

10.	Validation ou infirmation des hypothèses et réponse à la question de recherche	88
11.	Perspectives et propositions pour la mise en place	94
12.	Conclusion finale :.....	97
13.	Bibliographie :	102
14.	Annexes :.....	106

1. Introduction générale :

Dans le cadre de notre dernière année de master en gestion des ressources humaines, un stage nous été proposé afin de faire nos premiers pas dans le monde réel du travail et pouvoir nous confronter à la différence qu'il existe entre la théorie apprise depuis maintenant cinq ans et la pratique. C'est ainsi que nous avons commencé notre stage au sein de l'hôpital neuropsychiatrique Saint-Martin à Dave au sein du service de gestion des ressources humaines. Ceci représente la première étape de notre étude.

L'objectif de base était de pouvoir se fondre un maximum dans les tâches quotidiennes d'un gestionnaire des ressources humaines afin de les comprendre, et d'acquérir un peu d'expérience. A travers les différents sujets et tâches que l'on a pu aborder, nous avons décidé de nous concentrer principalement sur les entretiens de développement professionnel, pratique de management qui devient de plus en plus présente au sein des entreprises. Souvent confondu, souvent mal utilisé ou à mauvais escient, ce sujet nous a principalement intéressé, parce qu'il semble être un réel levier pour le management de demain. Cette pratique nous a permis de nous rendre compte de l'importance qu'il y avait de pouvoir négocier avec les collaborateurs.

Via ce mémoire et parce que l'hôpital neuropsychiatrique Saint-Martin allait justement mettre en place ces entretiens de développement professionnel, il nous a semblé intéressant de pouvoir amener si possible une certaine plus-value à ce processus. Nous avons donc essayé de comprendre la façon la plus optimale de mettre en place ces entretiens, ou encore l'impact que ça aurait sur le développement des carrières. Nous avons essayé de proposer un ensemble de conseils, astuces, qui nous espérons peuvent être utiles quand ces entretiens seront formellement utilisés.

La réflexion de ce travail de fin d'études s'est développée en deux temps. Premièrement via la mise en place d'un référentiel théorique, comportant deux parties distinctes et deuxièmement à travers des entretiens semi-directifs auprès de personnes ayant des fonctions et des niveaux hiérarchiques différents appartenant au département des soins afin de disposer d'un maximum de données terrain et théoriques concernant notre domaine de recherche et de les confronter pour voir ce qu'il en ressortait. Notre première partie part d'une notion plus large mais à l'heure d'aujourd'hui très présente qui est la reconnaissance dans le monde professionnel, dans laquelle nous expliquons brièvement cette notion, pourquoi elle est si importante de nos jours ainsi que

les différentes façons (reconnaissance existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail, des résultats) de montrer la reconnaissance que la direction a vis-à-vis de ses collaborateurs. Dans ces différents types de reconnaissance qui seront cités et expliqués, nous nous sommes principalement intéressé à l'évaluation de performance dans laquelle la notion d'entretien de développement professionnel est introduite. Au fur et à mesure de l'avancée des recherches théoriques nous nous sommes rendu compte que la notion d'entretien de développement professionnel était très floue et ce même dans la littérature, il nous a dès lors semblé bon de le distinguer de l'entretien d'évaluation.

A la suite de cette précision, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à l'entretien de développement professionnel que nous avons premièrement présenté en profondeur, ensuite nous avons décidé de développer différents domaines dans les entretiens qui nous semblaient important à connaître et maîtriser pour pouvoir mettre en place ces entretiens au sein du centre neuropsychiatrique. Nous aborderons des thèmes comme le cadre socio-économique, le cadre légal à mettre en place, le rôle et les enjeux de l'entretien de développement, qui mène ces entretiens, la façon de les conduire, les conditions matérielles nécessaires, être capable de voir au-delà de l'entretien, etc.

Deuxièmement, nous avons analysé l'entretien de développement professionnel d'un point de vue empirique. Dans cette deuxième partie, nous nous sommes focalisés principalement sur la récolte des informations provenant de notre analyse terrain via les entretiens semi-directifs. Nous avons abordé cette pratique avec en tête le référentiel théorique comme cadre d'analyse. Une brève présentation du lieu de stage ainsi que de la méthodologie utilisée ont été proposées également afin de pouvoir introduire au mieux cette deuxième partie. Cette récolte terrain a été structurée sur base de grandes thématiques qui ont été posées lors de l'entretien et qui ont permis de faire ressortir les informations les plus représentatives afin d'avoir une confrontation la plus précise et complète possible entre pratique et théorie.

Ceci a permis de formuler une série de recommandations plus spécifiques à l'hôpital neuropsychiatrique Saint-Martin relatives à la bonne mise en place des entretiens de développement professionnel dans le département des soins favorisant une progression dans la carrière des collaborateurs.

Partie théorique

2. La naissance de l'entretien de développement professionnel

Dans les années 70 l'approche fordienne et taylorienne du management s'essouffle et fait progressivement place à une autre vision managériale dans laquelle apparaît un contexte rendant les travailleurs responsables de leur travail et où les managers ont un rôle de guidance et ne sont jamais intrusifs. Peter Drucker expose dans son livre 'Practice of management'(1950) ses idées révolutionnaires pour l'époque. Parmi celles-ci il considère que les managers sont trop concentrés sur ce qu'ils font et en oublient pourquoi ils le font : il s'agit du piège de l'activité. Il est d'avis que les employés doivent participer à la mise en œuvre des objectifs de leur entreprise et être évalués sur l'atteinte de ceux-ci. Il met ainsi clairement l'accent sur les individus, les stimulants de leur motivation et leur performance. Pour Drucker le but premier d'une organisation c'est de créer un client et non pas de faire du profit – qui n'est qu'une condition essentielle pour la pérennité de celle-ci – d'où l'importance du service rendu au client. (Vohra et Mukul, 2009). Ce livre jette les bases du MBO, management by objectives, dont Drucker est à juste titre considéré comme le père. Le MBO est un système managérial qui essaie d'impliquer chaque collaborateur individuellement et collectivement à travers un processus interactif de fixation d'objectifs, de participation et de feedback. Cette approche privilégie la collaboration du manager avec ses subordonnés, dans un cheminement étape par étape afin de garantir le succès de l'entreprise et aussi la satisfaction de ses travailleurs. Il s'agit ici de combiner les talents et la responsabilité des employés avec les besoins généraux de l'organisation tout en assurant le contrôle de la progression vers les objectifs fixés mutuellement à travers des sessions de feedback, des entretiens et des récompenses pécuniaires. L'on voit ici que les entretiens deviennent pour la première fois un outil indispensable à l'application de ce type de management et à la bonne marche de l'entreprise. Les avantages d'un tel management sont multiples : il garantit un meilleur planning des emplois, une meilleure compréhension des objectifs organisationnels de la part des travailleurs, une amélioration de l'information, une satisfaction professionnelle accrue, une plus grande participation, une motivation boostée et donc une performance supérieure et une augmentation significative des résultats globaux de l'entreprise. (Ford, McLaughlin et Nixdorf, 1980).

Evidemment il y a aussi un revers à la médaille : le management par objectifs s'avère inefficace sans suivis et sans une volonté marquée du top management. Parallèlement l'on peut relever certains freins à son application, certaines conditions : cette nouvelle approche managériale demande une ouverture au changement, un passage d'un pouvoir autocratique à un pouvoir

partagé entre managers et collaborateurs, une connaissance pratique de son fonctionnement, un lien entre performance et rémunération, un danger potentiel de glissement d'un management participatif qu'il est censé favoriser à un top-down management, lourdeurs administratives... (Odiorne, 1977).

Un dernier inconvénient à cette approche nouvelle est constitué par la difficulté de définir les objectifs afin qu'ils soient à la fois réalisables et stimulants pour les travailleurs. Un objectif devrait idéalement apporter une description précise d'un résultat à atteindre par une action concrète dans un délai fixé. Cette définition claire d'un objectif permet à chaque partie de décider si celui-ci est atteint ou pas et d'éviter une trop grande liberté dans la description que chacun voudrait donner de celui-ci. On peut aller plus loin et décliner les objectifs en trois types : les objectifs de performance (savoir où l'on veut aller), les objectifs de compétence (savoir comment y aller) et les objectifs comportementaux (savoir si l'on est capable de faire l'effort et si l'on est motivé) ; cette typologie permet au manager de vérifier si les exigences du travail proposé au travailleur correspondent à ces objectifs. (Ford, 2017).

Pour le dire autrement, ces objectifs doivent être SMART, à savoir intelligents car ils répondent à cinq critères repris dans cet acronyme introduit pour la première fois en 1981 par G. Doran : ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis. (Bjerke et Renger, 2017).

Au début de ce millénaire des voix se sont élevées pour remettre en question ces objectifs SMART. La spécificité d'un objectif par rapport à un travail n'est pas toujours souhaitable, que fait-on par exemple de la place laissée à l'innovation, à une façon toute nouvelle de voir les choses ? Tous les objectifs ne sont pas sujets à mesures et pourtant ils sont souvent essentiels à l'accomplissement d'une tâche. Un objectif réaliste que l'on peut atteindre est beaucoup moins motivant qu'un objectif que l'on pourrait atteindre avec beaucoup de travail et de la chance. Faire des prévisions est recommandable mais c'est s'illusionner de croire que l'on peut décider combien de temps cela va prendre pour atteindre un objectif, le monde est imprévisible et il faut continuellement être prêt au changement. (Dryburgh, 2011).

Ce type de management a été fortement ébranlé par la crise financière de 2008 pendant laquelle certains dirigeants et employés haut placés de banques importantes ont pu se voir attribuer des bonus hallucinants liés à leurs performances. (Trends, 2015). L'immoralité du système en même temps que sa visée à court terme et individualiste ont été le ferment d'une autre approche du management qui prend conscience que la performance du travailleur est multifactorielle :

celle-ci dépend aussi et même surtout de ses compétences, de sa motivation, de ses attentes en matière d'épanouissement professionnel et de sa reconnaissance. Tous ces ingrédients vont pouvoir s'exprimer à travers un autre type d'entretien qui va commencer à avoir le vent en poupe car parfaitement adapté à cette fonction : il s'agit de l'entretien de développement professionnel.

3. La reconnaissance, source indispensable d'épanouissement professionnel

« *Parlez-moi de moi, il n'y a que cela qui m'intéresse.* » (Korenblit et al, 2004). La reconnaissance est sans doute la valeur la plus appréciée dans la vie. Nous sommes tous à la recherche de reconnaissance et cette quête n'est jamais vraiment assouvie. Pourtant notre société nous en donne de nombreuses occasions : fêtes des mères ou des pères, des grands-parents, des secrétaires... Nous sommes des êtres sociaux et chaque fois que nous entrons en relation avec l'autre c'est aussi et encore dans le but d'augmenter nos chances d'être reconnus. La reconnaissance est partout, comme un leitmotiv de notre vie : dans notre famille, avec nos amis, à l'école, dans notre éducation, notre culture et forcément dans l'entreprise aussi. Elle est un véritable moteur de l'individu. (Korenblit, et al, 2004).

En 2017, beaucoup de personnes considèrent qu'elles possèdent des droits imprescriptibles dont celui de se faire « reconnaître », de pouvoir assumer leurs différences religieuses, politiques ou autres. Celles-ci ne doivent plus être cachées, mais revendiquées. Attention il est important de préciser que revendiquer ne veut pas pour autant dire être reconnu. C'est même le manque de reconnaissance (à travers le mépris social, l'irrespect, la souffrance au travail...) qui vient susciter ce besoin de revendication. (Guéguen et Malochet, 2014).

3.1 Maslow

Cependant bien avant 2017 cette notion de reconnaissance a été évoquée par d'autres chercheurs, tel que Abraham Maslow vers 1943, avec sa pyramide des besoins. Bien que cette théorie n'ait jamais été approuvée scientifiquement, celle-ci reste une base solide sur laquelle de nombreuses théories de motivation au travail ont été construites. Cette pyramide propose une représentation classifiée des différents besoins. Elle est composée de 5 strates, toutes dépendantes les unes des autres. Nous avons à la base les besoins physiologiques élémentaires,

ensuite les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime ou de reconnaissance et finalement les besoins d'actualisation. Abraham Maslow considère que l'on ne peut atteindre le dernier besoin, c'est-à-dire le besoin d'actualisation que si et seulement si les autres besoins sont déjà atteints. D'autres chercheurs remettront en cause cette hiérarchie des besoins en faisant passer certains besoins devant d'autres. (Taskin et Dietrich, 2016).

Il semble important de présenter la pyramide de Maslow besoin par besoin afin de situer le besoin de reconnaissance et montrer l'importance que celui-ci avait déjà bien avant les années 2000.

Ce qui est important à savoir dans cette théorie c'est que chaque étage est nécessaire à l'étage supérieur. On ne sait passer à un étage supérieur que si le besoin du précédent est comblé. La notion de « pyramide » est une belle représentation de l'interdépendance des besoins possédant chacun un niveau hiérarchique différent. (Perilleux, sd).

Au niveau de l'entreprise un exemple de besoins élémentaires est par exemple la rémunération octroyée à un travailleur qui lui procure des moyens de subsistance.

Le deuxième besoin concerne la sécurité, celui-ci a pour objectif de protéger l'individu des dangers, des risques, des menaces. Dans le monde du travail cela peut être interprété par la volonté de trouver un emploi stable. (Taskin et Dietrich, 2016).

En troisième lieu nous trouvons les besoins sociaux, tels que l'amitié, l'amour ou l'appartenance. Cela se traduit par la volonté d'avoir certains statuts sociaux. La culture organisationnelle, d'entreprise permet de répondre à ce genre de besoin. Nous arrivons au besoin qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce mémoire, le besoin d'estime ou de reconnaissance. Dans cette catégorie nous prenons en compte la confiance en soi, le respect de soi, les sentiments d'indépendance, de compétences, ou encore la volonté d'être reconnu. Dans les entreprises les pratiques d'appréciation telles que les évaluations, les entretiens de fonctionnement ou de développement professionnel permettent de répondre à ce besoin de reconnaissance. On peut voir que le besoin d'estime se situe à l'avant-dernière étape de cette pyramide, ce qui démontre à quel point la reconnaissance représente un élément à ne pas négliger.

Finalement nous avons le besoin d'actualisation, le plus difficile à obtenir, il consiste à réaliser le potentiel que nous avons ainsi que l'accomplissement de soi.



3.2 Herzberg

A côté de Maslow, on peut également mettre en avant la théorie bi-factorielle de Frederick I. Herzberg qui fait la distinction entre satisfaction et insatisfaction au travail. Dans cette théorie, il distingue les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs. Les facteurs d'hygiène sont des éléments tels que les conditions de travail ou les statuts qui n'apportent pas de réelle satisfaction mais qui en cas d'absence amène de l'insatisfaction. Cela a donc comme conséquence qu'il faut maintenir à un niveau acceptable ce premier type de facteurs afin d'éviter un impact négatif vis-à-vis de l'emploi.

Les facteurs moteurs, quant à eux, produisent une certaine satisfaction et une vision positive à l'égard de l'emploi. Il s'agit dans ce cas de l'autonomie, la responsabilité ou encore les possibilités de carrière. (Taskin et Dietrich, 2016).

3.3 Un manque de reconnaissance aux conséquences néfastes ?

Un manque de reconnaissance au travail amène inévitablement un certain nombre d'éléments négatifs pour les travailleurs, alors que cette même reconnaissance à partir du moment où elle est valorisée peut être utilisée comme un levier de mobilisation et donc devenir un outil de management puissant. En effet le fait de reconnaître quelqu'un dans ses compétences, ses efforts, ses améliorations a inévitablement un impact sur son identité, les liens sociaux qu'il va tisser, sa disposition à donner de sa personne, sa santé physique et psychique, voire même son attitude en cas de conflits. La gestion des ressources humaines a pris le parti de s'occuper de ce problème sérieusement.

Bien qu'en entreprise cette mission de la reconnaissance soit souvent confiée par la direction au département RH, de manière générale dans le monde du travail la reconnaissance est un sujet de recherche scientifique, de conférences, d'enquêtes depuis de nombreuses années. Face à

l'importance que la société donne à l'amélioration de la reconnaissance au travail, on pourrait croire que la situation est résolue, or la réalité de terrain montre qu'on est loin du compte. De nombreuses enquêtes dans plusieurs pays montrent que la reconnaissance est toujours source d'attente importante de la part des travailleurs. (Brun, 2012).

A l'heure d'aujourd'hui dans un monde du travail où il existe un management désincarné – management financiarisé mettant en place des instruments de gestion visant uniquement les résultats sans valoriser les personnes, provoquant souffrance, déshumanisation, perte de sens et manque de reconnaissance - . « La gestion est souvent perçue comme manquant d'humanité, et le travail n'a plus réellement de sens parce qu'inscrit dans un rapport principalement instrumental. » (Taskin et Dietrich, 2016, p.152). Pourtant, en règle générale, les travailleurs sont avant de constituer la force de travail des êtres humains cherchant un sens à leur vie, aux tâches qu'ils effectuent et donc à leur travail. En échange ceux-ci attendent un certain respect de la part de la direction, de leur N+1 de façon plus générale. Cela est dû au fait que les travailleurs ne sont pas des machines et veulent exister en tant que sujets, dans un rapport à l'autre. Une des premières raisons pour laquelle la démotivation et l'épuisement s'installent tient à un manque de reconnaissance pour le travail effectué, et ce principalement pour les personnes qui se soucient réellement de leur travail et s'y investissent. Le rôle du management humain et donc de façon générale de la gestion des ressources humaines devrait consister à remédier à ces lacunes. (Taskin et Dietrich, 2016).

Comme Madame Carignan (2014, cité dans Côté, 2014), psychologue chez SPB psychologie organisationnelle, le souligne : « *La reconnaissance est un besoin fondamental pour tous les êtres humains. Pour se développer et s'améliorer, un employé a besoin de rétroactions.* » Cette idée pourtant, un grand nombre d'employeurs l'oublie assez régulièrement pour de multiples raisons. Certains sont plutôt avares d'éloges vis-à-vis de leurs collaborateurs de peur que ceux-ci se reposent sur leur lauriers, d'autres considèrent cela comme pas forcément utile et ne prennent pas le temps de le faire et finalement certains préfèrent mettre le doigt sur ce qui ne va pas plutôt que sur ce qui est bien fait. (Côté, 2014).

Cependant quelles que soient les raisons, ce manque de reconnaissance a systématiquement des conséquences sur le moral, le comportement ou le travail des collaborateurs. Plus concrètement les éléments les plus flagrants sont la diminution de la motivation, de l'engagement ou encore de la performance. Carignan (2014, cité dans Côté, 2014) l'exprime assez bien : « *Si vous ne recevez jamais de compliments, il est possible que vous pensiez devoir changer. Quelqu'un*

pourrait donc modifier à tort un comportement très fonctionnel, faute de rétroaction positive.»

Ce qui pourrait mener à un degré encore plus élevé de gravité tel que la dépression ou certaines détresses psychologiques. (Côté, 2014).

« *La reconnaissance est un principe moral majeur pour notre humanité* » nous dit Axel Honneth (2000, cité dans Taskin et Dietrich, 2016). Ce philosophe considère que pour être reconnus nous sommes capables de faire face à de nombreuses souffrances ; il nous dit que toute la vie humaine peut se résumer par une longue lutte pour acquérir toujours plus de reconnaissance. Ces idées ont influencé le management humain qui part du principe que la reconnaissance de soi-même mais aussi de l'autre doit forcément passer par le travail et le cadre professionnel. Être reconnu dans le travail que l'on accomplit dépasse les limites de la construction identitaire professionnelle pour recouvrir un rôle important dans le projet plus global de vie d'un individu. Par ailleurs, celui-ci voit son besoin de reconnaissance grandir à mesure que son autonomie s'accroît et celle-ci paradoxalement, du moins à première vue, a besoin de toutes les solidarités pour grandir. (Halpern, 2013, cité dans Taskin et Dietrich, 2016)

Comme nous l'avons évoqué brièvement précédemment, la gestion des ressources humaines, à côté de son aspect purement économique ou financier, a comme objectif d'organiser et de développer la reconnaissance au travail. Cette reconnaissance, si elle n'est pas prise au sérieux, peut amener certains éléments négatifs tels que des excès de stress ou d'épuisement au travail (burn-out). Dans le monde professionnel, la reconnaissance peut être définie sous diverses formes. Comme par exemple des revendications salariales, des revendications de statut, mais également « *une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le respect* » et la dignité que chacun estime dus ». (Collectif, 2013, p.5, cité dans Taskin et Dietrich, 2016). Cela ne peut se faire que via un management de proximité, basé principalement sur l'équipe et la personne. Dans les faits cela se passe de manière concrète via l'organisation de réunions d'équipes fréquentes, mais également de façon plus intime via la mise en place d'entretiens individuels réguliers. C'est également l'occasion de devoir dire ce qui n'est pas bien fait ou moins bien fait. Un travail, une tâche régulièrement mal exécutés donneront matière à discussion. La notion de feedback est très importante, qu'il soit positif ou négatif. Donner un feedback négatif est constructif aussi bien collectivement que de manière individuelle. Pour les groupes de travail ça permet d'avoir un certain sentiment de justice et rappelle d'une certaine façon les normes de travail et de qualité définies. De façon individuelle, ce feedback permet à chacun de remarquer que son travail est analysé et pris en considération. Cette mise au point permettra également au travailleur de s'améliorer. Le rôle du N+1 dans ce cas n'est pas d'être

vu comme le « bon copain » mais quelqu'un de terre à terre et soucieux du bien-être de son équipe. (Taskin et Dietrich, 2016).

Il n'existe pas forcément une bonne méthode de reconnaissance, des plus informelles telles que la simple tape dans le dos aux plus formelles comme la promotion en passant par l'augmentation de salaire, la reconnaissance peut être utilisée de multiples façons. Carignan (2014, cité dans Côté, 2014) considère que « *la meilleure méthode dépend du contexte et de la personne concernée* ».

Côté (2014) considère que la reconnaissance doit se jouer sur trois plans:

Prendre le temps de saluer les travailleurs, discuter avec ceux-ci, voir comment ils vont, prendre la peine d'écouter leur possibles problèmes.

Deuxièmement, s'occuper du processus de travail, reconnaître leur bon travail vis-à-vis des méthodes utilisées, les efforts, etc.

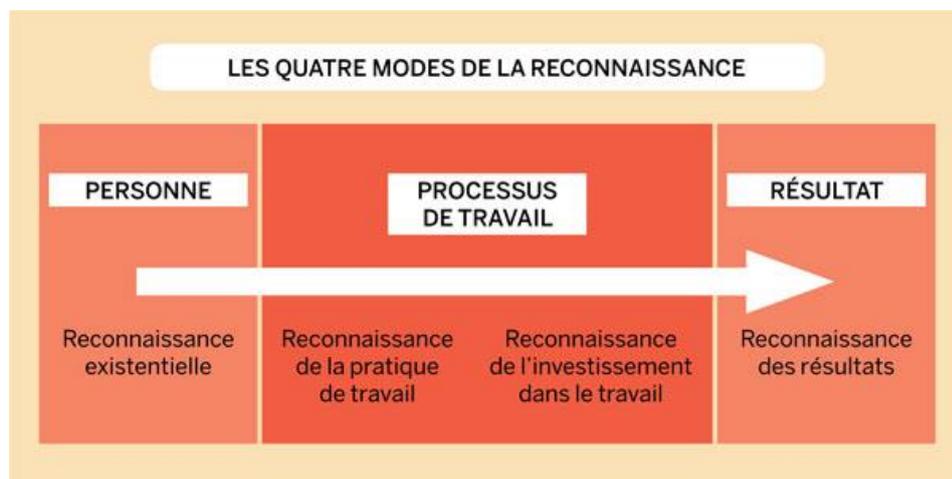
Troisièmement, ne pas hésiter à féliciter si les résultats obtenus sont à la hauteur. Carignan met cependant l'accent sur la manière dont la reconnaissance est témoignée et qui est parfois plus importante que le cadeau ou le geste en lui-même. Une certaine honnêteté doit se dégager sinon le travailleur risque de mal le percevoir. (Côté, 2014). Carignan (2014, cité dans Côté, 2014) l'illustre assez bien avec un fait qu'elle a pu connaître dans sa carrière : « *J'ai déjà vu un établissement de santé envoyer des montres par la poste avec un mot générique à tous ses employés cumulant 25 ans de service. Ça enlève la beauté du geste. Plus on personnalise la reconnaissance, plus elle sera efficace.* »

3.4 Les différents modes de la reconnaissance

Si la reconnaissance est considérée comme un besoin majeur comme nous l'avons vu, cette notion demeure encore mal définie, voir incomprise. On se pose donc la question de savoir ce qui se cache derrière cette notion.

Selon Brun (2012) la reconnaissance peut être définie via quatre éléments. Avant de les examiner et les expliquer plus en profondeur, disons que pour que la notion de reconnaissance ait un réel impact au sein de l'organisation et touche concrètement la vie des travailleurs, elle doit s'inscrire pleinement au sein d'une culture d'entreprise et être adoptée dans les pratiques courantes de gestion des ressources humaines. Celle-ci doit être réellement prise au sérieux par la direction afin qu'elle soit réellement appliquée et considérée comme telle par les employés. Pour ce faire comme énoncé plus haut, Brun (2012) considère que la reconnaissance se décline

sous quatre dimensions. La reconnaissance de la personne, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'effort et la reconnaissance des résultats.



La personne : cette première dimension s'adresse à tout individu lambda plutôt qu'à une fonction bien spécifique telle que le DRH. Cette reconnaissance est basée sur des relations. Par exemple, saluer ses collègues à son arrivée le matin, demander l'avis de ses collègues avant de prendre une décision ou les tenir au courant des modifications ou changements. (Brun, 2012). La reconnaissance existentielle se base donc sur l'importance de pouvoir donner la parole au collaborateur et qu'il se sente impliqué dans les choix et les décisions. Cette reconnaissance va révéler à l'individu son importance au sein de son organisation, il éprouvera plus de confiance et se sentira plus intégré également. (Laval, 2016).

Deuxièmement nous avons **la reconnaissance de la pratique de travail**. Il s'agit dans ce cas de reconnaître la façon dont les individus effectuent le travail mais également de prendre en compte l'expertise professionnelle, et de façon éthique, considérer les soucis qu'un individu peut avoir avec les autres. (Brun, 2012). Cette reconnaissance est réalisée à travers les compétences, l'expertise, et comportements du travailleur. (Laval, 2016).

Reconnaître l'investissement : les efforts investis dans le travail ne sont pas toujours liés aux résultats obtenus. Dans ce cas-ci, c'est mettre en avant les efforts qui ont été consentis via des remerciements personnels. Ou alors cela peut se traduire par la délégation de plus de responsabilités, pour autant qu'il y ait une véritable délégation. La gestion d'une équipe ou d'un projet en est un exemple concret. Dans ce cas la reconnaissance intervient en amont du travail et sert de moteur, de motivation pour arriver aux résultats escomptés. (Brun, 2012). En résumé

l'objectif est de mettre sur le devant de la scène les efforts mais également les risques pris par le travailleur pour réaliser son travail. (Laval, 2016).

Finalement il reste la **reconnaissance des résultats**. Cette dernière forme de reconnaissance s'occupe principalement de la qualité du travail. C'est-à-dire reconnaître le produit final par rapport au travail, voir si le travail a été bien accompli en fonction du résultat. Pour cette dernière dimension, la reconnaissance tient compte de la manière d'exécuter le travail, que ce soient des comportements, des compétences ou des qualités professionnelles du travailleur. (Brun, 2012).

Il est important de préciser qu'avant tout la reconnaissance doit amener une réaction constructive; elle est une appréciation de la pierre que le travailleur apporte à l'édifice et porte aussi bien sur ses pratiques professionnelles que sur son engagement et ses résultats. Ce type de reconnaissance est une forme de remerciement à l'égard du travailleur.

En conclusion de ce premier point sur la reconnaissance, il semble important de repréciser le rôle du management humain, qui est d'offrir l'ensemble des moyens à sa disposition pour permettre une certaine reconnaissance. Pour ce faire il faut respecter l'ensemble des différentes composantes du monde du travail qui possèdent certaines attentes. Pour une bonne relation, il est important que les aspirations des différentes parties soient prises en compte de la même façon, quelle que soit leur fonction, manager ou simple travailleur. Il est important de redire ici qu'il ne faut pas juger une stratégie d'entreprise à sa contribution au bénéfice net par action, étant donné que ça n'est absolument pas représentatif ni du travail effectué par le travailleur, ni de son implication. Si ces éléments ne sont pas pris en considération, cela risque d'avoir certaines répercussions sur la reconnaissance. En effet l'invisibilité sociale est une forme de déni de reconnaissance extrêmement difficile à accepter, puisqu'elle rend d'une certaine façon le travailleur invisible, voire le déshumanise puisque celui-ci est considéré comme un objet et non pas comme une personne à part entière. Pour ce faire le management, et la gestion des ressources humaines plus généralement, ont pour objectif de veiller à ce que les conditions d'expression de la reconnaissance soient respectées et appliquées surtout. Cela rendra les travailleurs plus « humains » et plus investis dans leur travail. Cette notion permet de montrer l'importance du rôle que la GRH a à jouer dans la reconnaissance. L'objectif d'un bon management humain est de permettre à ses travailleurs d'avoir une « bonne » vie. (Taskin et Dietrich, 2016).

3.5 Quelques conseils

Voici en guise de conclusion de cette première partie quelques petits conseils à prendre en compte :

Premièrement la reconnaissance ne doit pas avoir comme seul objectif l'efficacité organisationnelle. Elle doit aller plus loin que ça, et avoir une visée plus « humaine », comme par exemple prendre en compte les membres du personnel de son organisation en les valorisant et leur proposer des possibilités de progression pour leur futur professionnel. (Brun, 2012).

Deuxièmement, il faut distinguer une certaine hiérarchie dans les reconnaissances, la forme individuelle est bien plus importante et a beaucoup plus d'impact sur les travailleurs que la reconnaissance collective. Ainsi, chaque personne qui est en charge d'employés devrait avoir la responsabilité d'exprimer sa reconnaissance au moyen de processus informels et de relations humaines. (Brun, 2012).

Le troisième grand principe repose sur le fait que la reconnaissance doit être dans la même optique que les pratiques de gestion, c'est-à-dire qu'elle doit aller dans la même direction. Cela se traduit par de l'écoute, la capacité à agir rapidement à la suite d'une demande. L'ensemble de ces éléments sont des actions de reconnaissance qu'il faut valoriser. La gestion et la notion de reconnaissance ne sont pas généralement des pratiques qui cohabitent, cependant la gestion devrait intégrer cette dernière dans ses habitudes. Et pour y arriver des efforts sont à fournir afin que les marques de gratitude deviennent naturelles dans les comportements de ceux qui sont chargés de la gestion. (Brun, 2012).

Dans un futur plus ou moins proche, la reconnaissance se doit de devenir un objectif et non plus une tâche. Cette notion se doit d'avoir une place prépondérante dans le monde du travail. A partir du moment où un travailleur se sent écouté, ou sollicité, celui-ci ne peut que se sentir plus important, cette valorisation pourra également jouer sur son rendement, bien-être, etc. Cela aura évidemment comme conséquence que la reconnaissance sera satisfaite. Quand nous parlons de reconnaissance, les remerciements et les félicitations sont les premiers éléments que nous envisageons, et que la plupart des individus recherchent après un travail bien fait ou de façon plus générale dans le quotidien dans leur fonction. Mais à l'heure d'aujourd'hui les travailleurs souhaitent plus, le sentiment d'être sollicité pour donner son avis, ou d'aider sont des formes plus pointues de satisfaction. Pouvoir entendre des phrases telles que « *j'aimerais avoir ton avis sur la question pour prendre ma décision finale* » venant de son N+1 aura un réel impact positif sur le travailleur. (Brun, 2012).

L'objectif sur le long terme est d'aller au-delà de la simple reconnaissance « verbale » pour arriver à un réel lien de confiance, basé sur la compétence des employés et leur participation au bon management de l'entreprise. Ces nouvelles formes de management et de reconnaissance permettront aux travailleurs de se sentir plus motivés et impliqués dans leur travail au quotidien. A côté de la motivation, cela permettra également aux travailleurs, d'évoluer dans leur carrière future. (Brun, 2012).

A titre d'exemple, on pourrait ici citer un type de management, peu connu dans la littérature scientifique de langue française : le « servant leadership ». Les différents types de management présents à l'heure d'aujourd'hui au sein du monde du travail sont de plus en plus critiqués et ne correspondent plus aux nouvelles générations qui arrivent sur le marché de l'emploi, possédant des valeurs et des attentes différentes en termes de travail, de qualité de vie, de relation vie privée – vie professionnelle.

Afin de pouvoir répondre à ces diverses demandes, des nouvelles notions comme le management responsable, la responsabilité sociale de l'entreprise mais également différents sujets au sein de l'entreprise ont vu le jour. Cependant à côté de ces notions peu de réels modèles existent pour faire face aux différents problèmes de management et de dysfonctionnements qui en découlent, dans les entreprises et dans notre société actuelle et future. (Belet, 2011).

Certains modèles de management « alternatifs » existent, parfois peu connus du grand public, et sont caractérisés par leur pouvoir à trouver des solutions adaptées et efficaces aux nouvelles problématiques qui voient le jour. Le « servant leadership » traduit en français par le « leadership par le service » est un modèle ayant déjà fait ses armes dans divers modèles aussi bien économiques que sociaux, et possédant une réelle efficacité. Ce modèle est vu comme un concurrent pouvant remplacer le modèle « néotaylorien » jouissant toujours d'un certain succès.

Le « servant leadership » a vu le jour grâce à Robert Greenleaf et est considéré comme totalement opposé aux différents modèles plus traditionnels hiérarchiques et bureaucratiques.

Celui-ci part du principe que la vision – partagée par la plupart des gens - du leader comme un « super héros » n'est pas la bonne, et il la remet totalement en question. Bien que ce principe de croire en une personne qui pourrait résoudre tous les problèmes à elle seule soit récurrent, cette idée nous amène à dépendre d'une personne ayant ce statut de « sauveur » qui pourrait nous aider quoi qu'il arrive. (Belet, 2011). Or, ce que Greenleaf souhaite c'est de voir le N+1 avant tout comme un « serviteur » c'est-à-dire quelqu'un qui est à la disposition de ses

collaborateurs. Ce modèle se base donc sur la mise à disposition des N+1 vis-à-vis de leurs travailleurs afin qu'ils puissent réaliser leur travail de la meilleure des façons.

Une des caractéristiques principales du servant leadership est l'aspect « humain ». Via ce leadership Greenleaf souhaite façonner les différents modes de management de manière beaucoup plus humaniste. Pour ce faire, il décide de mettre en avant des nouvelles approches, telles que l'importance de l'écoute et de la parole permettant un dialogue constructif entre les différentes parties, la mise en place d'un climat de confiance et de reconnaissance. Tout un ensemble de pratiques qui n'existaient pas ou peu auparavant comme la notion de délégation ou de responsabilisation apparaissent. Tous ces aspects demandent donc une nouvelle gestion des collaborateurs en leur laissant plus de liberté. (Belet, 2011).

Ces nouvelles approches permettent plus facilement de privilégier et d'insister sur les qualités des collaborateurs, et développer plus efficacement leurs compétences, tout en prônant une plus grande attention et une reconnaissance accrue à l'égard des travailleurs.

3.6 Les moyens possibles pour promouvoir la reconnaissance

Maintenant que la notion de reconnaissance a été introduite et présentée, voyons plus concrètement les différents moyens qui permettent de promouvoir la reconnaissance au travail.

Il en existe principalement trois. Le système de rémunération, l'évaluation de la performance et finalement la gestion de carrière.

3.6.1 Le système de rémunération

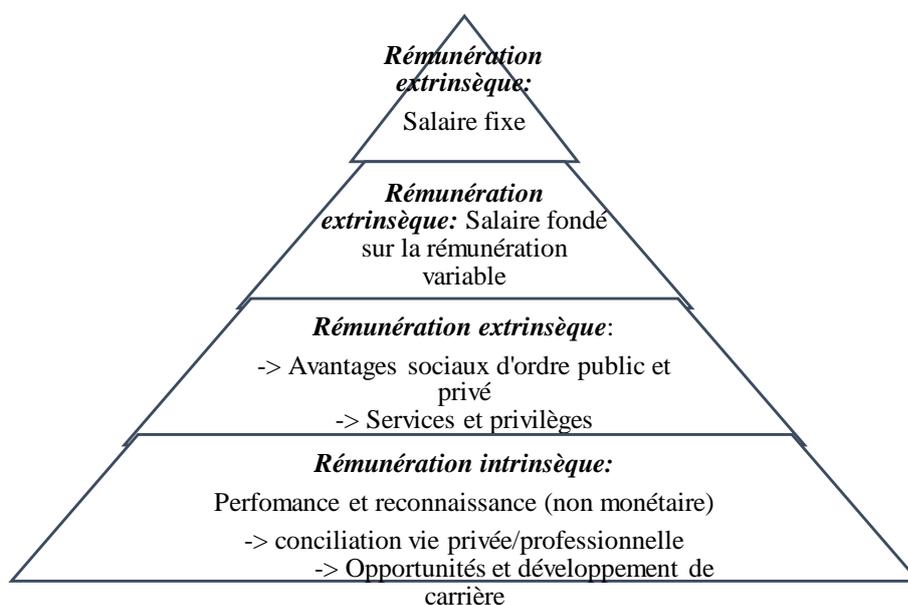
Quand nous parlons de rémunération, nous pensons assez rapidement, au salaire. En matière de reconnaissance du travail, l'augmentation du salaire, ou une prime octroyée pour un objectif atteint sont les formes de reconnaissance les plus fréquentes et les plus connues. Bien que ce cas soit le plus courant, il faut cependant prévoir un certain cadre de règles, de normes, qui proviennent pour la plupart du temps, de l'histoire de l'entreprise, des relations sociales qui s'y sont développées, etc. Il est logique qu'en période positive pour l'entreprise il y ait une plus grande marge d'augmentation du salaire, et donc comme conséquence plus de reconnaissance aussi qu'en période de crise. D'où la complexité du système de rémunération comme signe de la reconnaissance, étant donné qu'elle dépend aussi fortement de cet ensemble de facteurs formé

par l'histoire économique, organisationnelle et sociale de l'entreprise.

Par ailleurs, à l'heure d'aujourd'hui, « *la rémunération est devenue la conséquence de l'occupation d'un emploi sans qu'existe nécessairement un lien avec les performances réelles d'un salarié.* » (Lattes, 2007, p.21 cité dans Taskin et Dietrich, 2016).

De nos jours, on parle de plus en plus de rémunération globale, reprenant la rémunération directe telle que le salaire de base ainsi que les primes fixes et variables, etc. Les périphériques différés (actionnariat, participation), les périphériques rapprochés (ticket restaurant, voiture de société, etc.) et enfin les périphériques éloignés tels que les assurances ou encore les compléments retraite.

Ce nouveau type d'architecture des rémunérations permet justement de mettre en avant des rémunérations dites intrinsèques telles que la formation, les carrières ou encore la reconnaissance des salariés. Bien que ce genre de principe ne soit pas réellement neuf, l'avantage de ces rémunérations qui ne sont pas basées sur l'aspect pécuniaire, est de donner des récompenses très rapidement, via des feedbacks réguliers par exemple. Cela a comme avantage de susciter d'une certaine façon une motivation directe via l'octroi de récompenses en temps réel. Cela permet de mettre en avant la reconnaissance. Ces différents systèmes de rémunération que l'on peut retrouver dans la pyramide ci-dessous se doivent d'être adaptés évidemment par rapport aux besoins, à la personnalité des travailleurs afin de promouvoir leur motivation personnelle mais aussi pour ne pas non plus déséquilibrer la hiérarchie des salaires, par peur d'arriver à certains conflits internes. (Taskin et Dietrich, 2016). Voici la pyramide du package salarial de Nils et al (2015, cité dans Taskin et Dietrich, 2016).



3.6.2 L'évaluation de la performance

Quand on parle d'évaluation de performance, on parle principalement des processus mis sur pied en matière d'appréciation du personnel. La notion « d'appréciation » est justement utilisée pour pouvoir retirer la connotation négative que l'on a lorsque l'on parle d'évaluation. L'appréciation permet d'amener une image plus positive, plus motivante. L'objectif de cette appréciation est justement de ne pas rentrer dans quelque chose de magistral mais dans une certaine collaboration avec les différents salariés, afin qu'il y ait un échange et c'est dans cette optique que l'appréciation est vue comme un élément de la reconnaissance au travail. (Taskin et Dietrich, 2016).

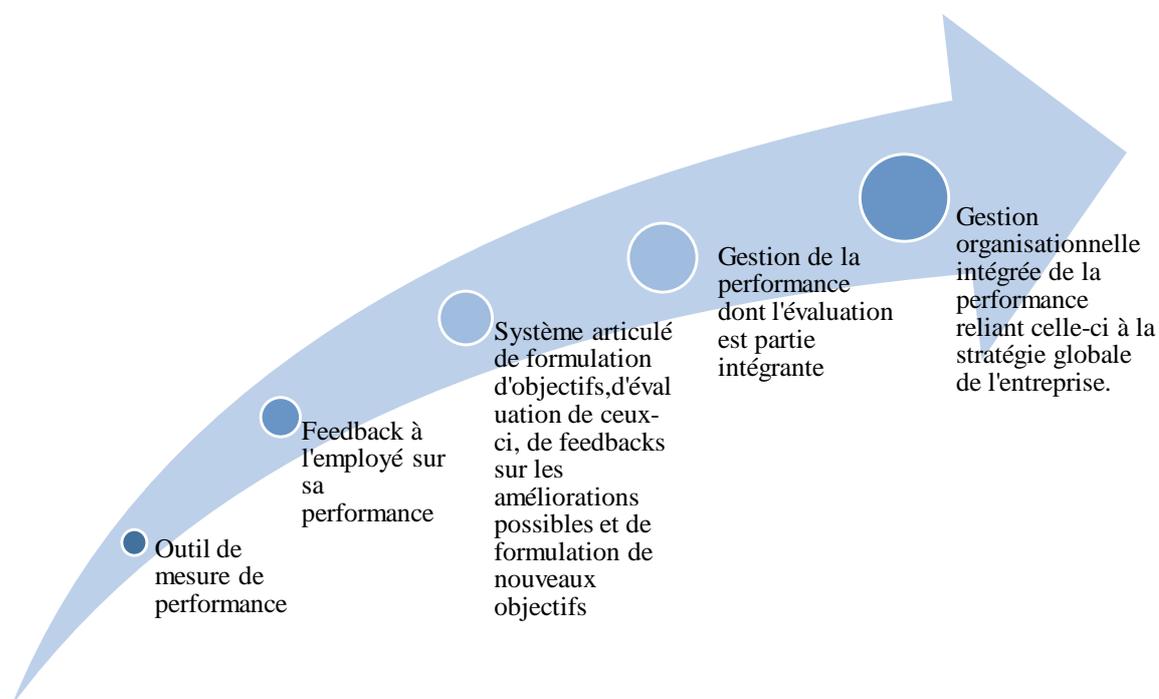
L'entretien annuel d'évaluation reste l'outil le plus utilisé en interne. Cet entretien est un feedback individuel sur ce qui s'est passé sur l'année afin de fixer de nouveaux objectifs que ça soit à court, moyen ou long terme. Durant cet entretien d'autres éléments sont également abordés comme la possibilité de suivre des formations dans des domaines spécifiques, planifier une mobilité interne ou externe. À côté de ces éléments plus concrets, c'est également le moment pour discuter des résultats, du savoir, savoir-faire et savoir être de la personne. Certains entretiens plus poussés vont même jusqu'à regarder la contribution personnelle du travailleur dans la performance collective. (Moulette et Roques, 2012).

Celui-ci est normalement réalisé, comme son nom l'indique, une fois par an et au préalable, préparé par les deux parties, c'est-à-dire le N+1 et le travailleur.

Grasser et Noel (2012, p153) quant à eux, considèrent « *l'entretien d'évaluation comme une façon d'instaurer et formaliser une discussion entre supérieur hiérarchique et collaborateur au sujet de performances, de lacunes et de perspectives d'avenir* ». En effet ils ont réalisé que s'il n'y avait aucune formalisation de ces discussions entre les différents acteurs celle-ci n'aurait pas lieu. Ce caractère formel peut amener justement à la rédaction d'un procès-verbal qui peut être par après réutilisé dans des conditions spécifiques par le service RH pour pouvoir adapter aux mieux les futures formations, projets selon les PV de chaque travailleur.

Bien qu'il s'agisse d'un entretien très utilisé au sein des entreprises ce n'est pas pour autant qu'il est facile à mettre en place. En effet le dialogue entre les travailleurs et leur responsable hiérarchique n'est pas toujours aussi évident. « *Parfois se dire les choses n'est pas toujours dans la culture des personnes concernées et les entretiens ne débouchent parfois sur aucune décision concrète.* » (Grasser et Noel, 2012, P.153)

Dans cette partie on prendra en compte principalement l'évaluation individuelle, qui est perçue comme indispensable dans le monde du travail à l'heure actuelle. Cette évaluation consiste en deux étapes. Premièrement l'observation d'une situation existante, et deuxièmement la comparaison entre la réalité et ce qui est espéré. De base l'évaluation individuelle de la performance était très mal vue par les salariés étant donné que celle-ci servait principalement à blâmer, voire punir les travailleurs n'ayant pas atteint les objectifs fixés ou ne faisant pas bien leur travail. Il s'agissait principalement d'un outil de contrôle. Aujourd'hui ces « évaluations » ont comme objectif de s'éloigner de cette visée négative et d'être dans quelque chose de plus positif pour le travailleur, lui permettant de s'améliorer et de progresser dans son travail. Comme le montre le schéma qui suit, selon Fletcher (2011, cité dans Taskin et Dietrich 2016), le système articulé de formulation d'objectifs, d'évaluation de ceux-ci, de feedbacks sur ce qui a plus ou moins fonctionné ainsi que la mise au point de nouveaux objectifs pour le futur, semble être à l'heure d'aujourd'hui le plus accepté et utilisé dans les diverses organisations. L'évaluation de base sur la performance repose sur un entretien individuel entre le N+1 qui aura la fonction dans ce cas d'évaluateur et un des travailleurs sous la responsabilité du N+1 qui lui sera l'évalué. Durant celle-ci un échange a lieu sur différents points et un avis du N+1 est donné sur la performance du travailleur. Ces appréciations sont formulées par rapport à des critères préalablement établis.



Dans ce cas, le service RH ou le gestionnaire des ressources humaines doit, d'une certaine façon, définir certaines limites, encadrer le processus d'entretiens d'évaluation. Pour ce faire il

est important de prendre en compte la visée, c'est-à-dire répondre à des questions telles que la raison pour laquelle on évalue, les attentes vis-à-vis de l'entretien, le cadre légal dans lequel ces entretiens vont être réalisés ; mais également le sujet précis sur lequel l'entretien va porter ainsi que les procédures, canevas proposés, sans oublier les différentes personnes qui assisteront à l'évaluation. Cependant l'ensemble de ces éléments peuvent fortement varier d'une entreprise à une autre. De même, l'objectif poursuivi par la mise en place des entretiens peut aussi varier ; il peut être normatif comme instrumentalisé, c'est-à-dire, soit pour les intégrer dans un nouveau projet par exemple ou alors pour identifier les travailleurs dysfonctionnant et s'en séparer à court terme. Les caractéristiques de ces entretiens sont de réaliser un bilan des activités, fixer des objectifs pour le futur proche ou plus éloigné, nouer un dialogue, identifier des pistes d'évolution de carrière, et ressouder les liens qui existent entre les travailleurs ou en équipe. (Taskin et Dietrich, 2016).

Il existe cependant certaines limites à l'appréciation du personnel. Il y en a principalement de trois types. Le premier concerne la recherche d'une certaine objectivité dans une relation humaine ; certaines recherches faites par Kane et Kane en 1992 (cité dans Taskin et Dietrich, 2016) montrent par exemple qu'il peut arriver que ce soit non pas la performance mais la personne en tant que telle qui soit en fin de compte évaluée ce qui influence fortement le caractère objectif de l'entretien. Les critères choisis par les uns, ne sont pas forcément les mêmes pour les autres. Le deuxième touche aux objectifs paradoxaux mis en place dans ce genre d'entretiens ; il existe principalement deux objectifs principaux : primo la prise de décisions administratives telles que la promotion, la mobilité ou les récompenses financières, secundo les choix en matière de décisions développementales, c'est-à-dire l'amélioration des performances des salariés. Un élément qui est également à prendre en compte est le fait que les résultats, c'est-à-dire le final de ce procédé d'évaluation d'une certaine façon, ne sont pas publiés ou ne sont pas réellement utilisés, analysés. Ceci est un des éléments qui rend peu crédible l'ensemble du système d'évaluation. (Taskin et Dietrich, 2016). Finalement la troisième et dernière limite concerne les rôles et responsabilités sensibles des différents intervenants. Ceci veut dire qu'aussi bien les évalués que les évaluateurs portent en eux-mêmes des limitations propres à leurs nature et fonction quand il s'agit d'apprécier une performance. Les évaluateurs possèdent un rôle important, dans le sens où si ceux-ci n'amènent pas le concept ou le processus d'évaluation, celui-ci n'aura pas de réel impact sur les personnes touchées, et celles-ci ne le prendront pas au sérieux. Cet outil d'évaluation se doit d'être rapidement intégré dans la culture de l'organisation afin que cela soit le plus crédible aux yeux des employés.

Cependant, malgré le soin apporté à cette intégration, si cet outil est utilisé par les évaluateurs comme un moyen de domination des salariés, il ne sera pas utilisé à bon escient et perdra fortement de sa crédibilité et efficacité. Cela sera également le cas, si les évaluateurs ne possèdent pas ou peu de compétences pour mener ces entretiens, et que donc ceux-ci soient réalisés de façon incongrue. (Cleveland et Murphy, 1992 cité dans Taskin et Dietrich, 2016). (Ferris et King, 1991 cité dans Taskin et Dietrich, 2016) (Gourgan, 1993, cité dans Taskin et Dietrich, 2016) (Longenecker et al, 1987, cité dans Taskin et Dietrich, 2016).

Après avoir passé en revue les différentes limites constituant des points négatifs de la mise en place d'entretiens d'appréciation du personnel, on pourrait se poser la question de savoir si ces entretiens paraissent réellement utiles aux yeux des différents acteurs, puisque ceux-ci n'ont pas réellement l'air convaincu par cet outil ?

Schay (1993, cité dans Taskin et Dietrich, 2016) a décidé de voir les potentiels effets de la suppression d'un tel outil GRH. Pour ce faire il a analysé le cas où il y avait suppression de ce processus dans une base militaire. Il a pu constater de manière positive que le manque d'entretiens d'évaluation a favorisé l'esprit d'équipe. En revanche, il n'a pas vu d'effet sur une meilleure productivité et a relevé un oubli de la prise en compte des travailleurs dysfonctionnant, ce qui a agacé le reste des travailleurs. (Gosselin et Murphy, 1994, cité dans Taskin et Dietrich, 2016). Cette recherche corrobore ce qui a déjà été révélé par une approche socio- historique plus générale de notre société actuelle, à savoir qu'il y a une réelle croyance selon laquelle si une personne réalise un bon travail, elle mérite en contrepartie une certaine récompense. (Wiese et Buckley, 1998, cité dans Taskin et Dietrich, 2016).

On remarque donc bien que la notion d'évaluation est quelque chose d'ancré depuis longtemps. De ce fait, même si ce genre d'entretiens est régulièrement mal vu par une grande partie des travailleurs, mais également par les évaluateurs eux-mêmes, l'appréciation de la performance individuelle reste un outil très intéressant pour les entreprises. L'expérience faite par Schay confirme bien l'importance d'un tel outil pour les entreprises afin de pouvoir savoir qui dysfonctionne et prendre des mesures. Nous pouvons donc dire que l'appréciation permet de faciliter la prise de décisions organisationnelles, et aide les managers à développer et utiliser de la meilleure façon les qualités de leurs employés. L'appréciation participe également à aider les salariés dans leurs futurs choix de carrière et est un moment qui permet de s'arrêter avec les différentes parties pour faire le point et exprimer une certaine reconnaissance aux travailleurs. (Taskin et Dietrich, 2016).

Maintenant que nous avons vu qu'il était difficile de se passer de ces entretiens d'évaluation, il est important de prendre en compte un certain nombre d'éléments indispensables, tels que l'établissement d'objectifs pour le salarié et la mise à disposition de ressources nécessaires pour réaliser les objectifs fixés. Si l'entretien se veut axé sur une appréciation du travail et une certaine reconnaissance, il faut également tenir compte de certains facteurs comme la valorisation de l'acte d'appréciation afin de se focaliser sur les résultats à exploiter ; comme la clarification de la double visée de l'évaluation (administrative et développementale) ; comme la prise en compte de l'ensemble des dimensions du travail (objectif-résultats, subjectif- efforts, collectif- contribution à la communauté ; comme l'implication de toute la communauté de travail (l'utilisation de feedback à 360 degrés¹ comme technique permet une interprétation plus importante et efficace). (Taskin et Dietrich, 2016).

Ces différents facteurs démontrent que ce genre d'entretiens n'est pas qu'un instrument de « gestion » du personnel, mais également un outil basé sur l'humain, mettant en avant la réflexivité des différents acteurs, ainsi qu'un management bienveillant.

3.6.3 La gestion des carrières

La troisième et dernière solution permettant une certaine reconnaissance au travail concerne la gestion des carrières, et de façon plus large la mobilité des travailleurs. La mobilité est un terme assez général comprenant la possibilité de changement de statut, de fonction, de métier ainsi qu'un développement professionnel futur. Mais si cette mobilité est souvent de la volonté du travailleur, elle peut très bien aussi être voulue et même imposée par la direction. (Taskin et Dietrich, 2016).

Il existe principalement trois types de mobilité :

La mobilité verticale : cette mobilité est principalement axée sur la hiérarchie, l'employé a la possibilité d'évoluer vers le haut, on parle alors de mobilité ascendante telle qu'une promotion ou alors il peut aussi évoluer vers le bas, c'est-à-dire régresser au niveau hiérarchique mais ce toujours dans le même métier, ou fonction.

¹ Le feedback à 360 degrés est le fait de donner à l'individu évalué des avis venant de plusieurs sources totalement différentes. Dans les faits, un questionnaire reprenant différents aspects tel que le savoir, savoir-faire, savoir-être est complété par des collègues, la direction, le N+1, des clients, etc. de façon anonyme. L'évalué remplira également cette évaluation. Finalement l'ensemble des résultats sera donné par le N+1 lors d'un entretien avec l'évalué.

La mobilité horizontale : cette deuxième mobilité ne prend pas en compte l'aspect hiérarchique mais se focalise sur le changement de la fonction, métier du travailleur. Ceci demande de la part de l'employé une certaine capacité à développer des nouvelles compétences ; de ce fait cela lui permet d'ajouter d'autres cordes à son arc et d'enrichir ses compétences.

La mobilité géographique : comme son nom l'indique, il s'agit dans ce cas-ci d'un changement d'environnement, mais cette mobilité n'affecte pas la fonction des individus. L'expatriation est l'exemple le plus courant.

Les différents types de mobilité sont des processus RH fréquemment valorisés par les entreprises cependant ces modifications ne sont pas gratuites et représentent un certain coût, et ce principalement en matière de temps, de personnel ou encore de risques liés aux compétences, etc. La mobilité permet également une certaine reconnaissance, dans le sens où il s'agit d'une chance pour les travailleurs de se former ainsi que d'entrevoir une possibilité d'augmentation de salaire ou de responsabilités. Par contre cette même mobilité peut être ressentie comme une menace pour les travailleurs et donc être vue comme un risque. (Taskin et Dietrich, 2016).

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, la mobilité est un tremplin pour la flexibilité interne, qui offre la possibilité de répartir avec une certaine liberté les ressources humaines là où le besoin se fait sentir.

Il est important de préciser que les différentes possibilités de mobilité sont dépendantes de critères tels que la grandeur de l'entreprise, l'activité ainsi que les différents profils des travailleurs.

La gestion de la carrière est donc bel et bien un levier de la reconnaissance au travail. La difficulté réside dans la bonne coordination des éléments collectifs (le fait d'être intégré dans un collectif) objectifs (les résultats) et subjectifs (la représentation que chacun a de ce qu'est un bon manager, etc.).(Taskin et Dietrich, 2016).

Si l'ensemble de ces éléments sont pris en compte dans un cadre bien défini et clair pour tous, la gestion de carrière est un réel outil pour la reconnaissance. A contrario, des promesses d'évolution faites lors d'une discussion informelle dans un couloir par exemple et qui n'aboutissent à aucune suite concrète et formelle, auront l'effet inverse.

En conclusion de cette partie, il est intéressant de mettre l'accent sur le fait que le salarié est avant tout un être humain avec des devoirs mais aussi des droits, et qu'il ne doit pas être

considéré comme une ressource que l'on rémunère en échange de sa force de travail ou comme quelqu'un à qui on promet monts et merveilles en sachant très bien que rien ne se réalisera. Pourtant c'est encore régulièrement le cas. A l'heure d'aujourd'hui les lois, les obligations et règles imposent une certaine égalité de traitement pour tous concernant la rémunération, la mobilité et l'appréciation. Tout ceci ne peut qu'amener une plus grande reconnaissance dans le monde du travail. (Taskin et Dietrich, 2016).

4. L'entretien de développement professionnel

4.1 La situation actuelle

S'il y a vraiment un moment redouté dans la vie de tout salarié et peut-être même dans celle de tout supérieur, c'est bien le moment de l'évaluation. Cette pratique représente une étape clef dans le parcours professionnel d'un travailleur, elle permet de le situer dans celui-ci et engendre aussi des répercussions plus ou moins importantes pour l'entreprise. Une étape charnière car d'elle peut dépendre la promotion ou le déclassement d'un subordonné évalué, et de façon plus générale une remise en question de celui-ci quant à ses compétences, ses résultats, sa motivation ou son adaptation à la fonction qu'il occupe. Il faut bien veiller à ne pas rendre le travailleur responsable complètement d'un quelconque manquement ou bien d'ailleurs aussi d'une performance remarquable. Il est clair que s'il porte pour une grande part la responsabilité des résultats qu'il peut obtenir, celle-ci doit aussi être assumée par son supérieur hiérarchique le plus proche ainsi qu'indirectement les autres échelons de pouvoir de l'organisation au sein de laquelle il travaille.

Quoi qu'il en soit, même si peu d'acteurs du monde du travail sont satisfaits des modalités d'application de ce système de mesure, l'évaluation demeure une pratique indispensable car elle assiste les supérieurs dans leur rôle de gestion des ressources humaines qui fait partie intégrante de leurs responsabilités de management. Elle représente une source importante d'informations qu'ils doivent exploiter afin de prendre plus sereinement des décisions relatives à d'autres aspects de la GRH comme le recrutement, la formation, la mobilité ou encore l'amélioration de l'organisation. De plus, elle devrait idéalement être à l'origine d'un regain de motivation chez les travailleurs et donc améliorer leurs performances. (Gosselin et al, 1994).

L'évaluation est donc une pratique qui permet de poser un diagnostic sur la performance d'un travailleur, sur le résultat qu'il a obtenu dans l'exécution de sa tâche. On pourrait la définir comme : « *Une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies.* » (Sekiou et al, 2007, p304).

Et souvent dans celle-ci l'évaluateur est amené à utiliser un outil bien spécifique qu'est l'entretien d'évaluation. Cet instrument est également dénommé entretien d'appréciation pour en atténuer l'image de jugement qu'il véhicule avec une sanction positive ou négative comme corollaire. Le commun des mortels a tendance à confondre ce type de pratique spécifique de la GRH avec d'autres modalités de communication face à face comme les entretiens de fonctionnement et les entretiens de développement professionnel. L'essence des entretiens de fonctionnement est pourtant toute différente puisqu'ils fonctionnent comme des balises qui guident les travailleurs et rectifient très régulièrement la trajectoire dans leurs tâches professionnelles.

En revanche, les entretiens de développement professionnel constituent une approche intéressante car ils s'apparentent à un moment privilégié d'échange authentique entre le supérieur et son subordonné. Comme le précisent P. Korenblit, C. Jeanguiot et C. Neuman (2004) : « *Ces entretiens permettent d'agir sur le positionnement et sur le développement des collaborateurs de l'entreprise tant au regard de la stratégie et des besoins de compétences au sein de celle-ci, qu'aux attentes d'apprentissage et d'épanouissement personnel des individus.* » (Korenblit et al, 2004, p224). Dans ce type d'entretiens, il s'agit de faire le point, un état des lieux d'une année écoulée et chaque partie a le droit de s'exprimer librement, ce qui permet à chacun d'affiner ses repères ; selon Teboul J. (2005) : « *L'entretien de développement professionnel vise à situer et à faire se situer les collaborateurs. Ce que pense sa hiérarchie, mais aussi ce qu'il pense de sa hiérarchie. C'est l'occasion de se donner des repères indispensables pour faire le point et progresser. L'entretien est le premier moyen d'échange et d'investigation.* » (Teboul, 2005, p2)

4.2 Contexte socio-économique

Piveteau (1990) se rend compte que lorsque les individus sont investis dans leur vie quotidienne, il est souvent difficile de prendre le recul nécessaire pour pouvoir mettre en avant des éléments qui à force de se répéter deviennent des sources de problèmes à la longue. Cependant dans notre monde où l'on est souvent dans le feu de l'action le court terme prend le

pas sur le long ou moyen terme. La productivité, l'efficacité passent devant l'aide octroyée aux salariés face à leurs problèmes.

A l'heure d'aujourd'hui le monde du travail doit faire face à de nombreux problèmes tels que le taux de chômage grandissant, la quantité toujours plus importante de demandeurs d'emploi disposant d'une qualification très basse voire inexistante ou encore les difficultés des seniors à retrouver un emploi. Face à tous ces problèmes, des mesures devaient être prises pour pouvoir réguler le marché du travail. De nombreux pays ont dès lors décidé de miser sur la formation comme point central permettant un accès plus simple au monde professionnel, un maintien plus constant de l'emploi ainsi qu'un retour facilité à celui-ci le cas échéant. (De Falco et Laurier, 2016).

4.3 En quoi consiste l'entretien de développement professionnel ?

L'entretien de développement professionnel permet au salarié de mieux construire son parcours professionnel : il facilite l'élaboration de son plan de formation et sert de support de réflexion et de négociation pour définir les contours d'un plan de développement personnel et d'évolution professionnelle. (Korenblit et al, 2004).

Ce type d'entretien est un acte de management construit sur trois axes. Un, le développement de l'épanouissement personnel de l'individu ; deux, la gestion des ressources humaines pour améliorer les résultats de l'entreprise ; trois, l'employabilité, c'est-à-dire la mise en adéquation des compétences du travailleur et des besoins de l'entreprise. (Korenblit et al, 2004). À l'intersection de ces deux variables vont pouvoir se définir les objectifs à atteindre, ce qui représente un des buts de l'entretien de développement personnel. Parmi ceux-ci on peut aussi citer celui de déminer les conflits latents susceptibles d'exploser à tout moment qui constituent un frein à l'harmonisation des actions dans l'entreprise. Mais le but le plus fondamental poursuivi par ce type d'entretien est certainement de permettre au collaborateur comme à l'entreprise de se situer en sachant clairement ce que pense l'un de l'autre. Il donne des repères cruciaux pour progresser après avoir fait un bilan de la situation. (Korenblit et al, 2004)

De Falco et Laurier (2016) considèrent que « *l'entretien de développement professionnel est un rencontre obligatoire et régulière entre un représentant de l'employeur et chacun de ses salariés pour faire le point sur les perspectives d'évolution en termes de qualification et d'emploi et préparer leur avenir professionnel* » (De Falco et Laurier, 2016, p.5).

Au-delà de cette définition, l'entretien de développement professionnel doit plus précisément faire réfléchir chaque travailleur sur son futur, sur la façon dont il réalise son travail actuellement, pour également l'amener si nécessaire à se remettre en question et modifier ce qui ne va pas et ainsi augmenter sa valeur sur le marché du travail. En d'autres termes, il s'agit donc d'un moment consacré au travailleur pour considérer de plus près sa carrière et envisager ce qu'il souhaite développer comme nouvelles compétences, et dessiner ensemble les grandes lignes de son avenir professionnel. (De Falco et Laurier, 2016).

Ces entretiens permettent également aux trois parties que sont l'entreprise, la direction et les employés, d'avoir certains avantages :

Les entretiens de développement professionnel permettent **aux managers** de connaître plus en détails leurs travailleurs, mais ils offrent également à ceux-ci la possibilité de se dévoiler peut-être plus et de mettre en avant leurs compétences, mais aussi leurs aspirations, leurs craintes et pourquoi pas aussi leurs limites. Grâce à ces informations et celles que lui-même fournit à ses collaborateurs, le manager peut à travers cet entretien également « *rendre la tâche plus efficace, mieux connue, mieux abordée* » (Piveteau, 1990, p32). De plus il peut anticiper un maximum les différentes évolutions, positives ou négatives, au sein de son organisation, réagir rapidement face à la remise à niveau des compétences des salariés pour qu'ils puissent être à jour dans leur fonction, ainsi que répondre un maximum à la demande des salariés.

Concernant **les travailleurs**, ces entretiens leur offrent la possibilité d'être réellement impliqués, et devenir plus actifs dans leur propre vie professionnelle. Ces entretiens doivent également leur permettre de prendre conscience de leur background, autrement dit de leurs compétences professionnelles et donc de les maintenir à niveau ainsi que d'ouvrir des portes à de potentielles évolutions professionnelles (De Falco et Laurier, 2016). Piveteau (1990) rajoute aussi que ces entretiens permettent au travailleur de savoir ce que pense le manager de lui. Cet aspect est important car comme le révèlent les théories anglo-saxonnes, il est fréquent « *qu'une personne tire une part de son identité de l'image qu'a autrui de lui* » (Piveteau, 1990, p.23). Le regard bienveillant que l'on porte sur le travailleur va susciter chez lui de la confiance en plus. Ces entretiens le renseignent sur l'entreprise, son N+1 ainsi que les objectifs qui lui sont fixés, et ce principalement si le collaborateur a été engagé récemment. Ce dialogue entre le travailleur et son responsable direct est également une façon de le rendre plus autonome. Finalement si l'entretien est bien réalisé c'est également un moment où le collaborateur peut s'exprimer à son aise sur divers sujets, et être également écouté, et ce non pas entre deux portes ou dans un couloir comme ça peut arriver lors de discussions informelles (Piveteau, 1990).

Finalement, pour **l'entreprise**, ces entretiens l'obligeront à garantir une employabilité des travailleurs, à préparer un maximum les potentielles évolutions futures, et donc offrir une meilleure qualité des formations. En résumé, grâce à ceux-ci elle est plus apte à proposer un « talent management » des compétences et des emplois la plus efficace possible. (De Falco et Laurier, 2016).

On peut également répertorier un certain nombre d'impacts positifs amenés par ces entretiens, en voici les principaux : (Piveteau, 1990)

Les cadres tendent à plus s'impliquer dans leur travail
Les travailleurs sont plus motivés qu'auparavant
Les travailleurs se sentent mieux et prennent plus de plaisir dans la réalisation de leurs tâches
Les travailleurs sont plus autonomes, les managers ont donc moins besoin de contrôler ceux-ci
La qualité et la productivité du travail sont en forte hausse
Une amélioration de la communication au sein de l'entreprise (diminution des incompréhensions, etc.)

4.4 Cadre légal

D'un point de vue légal, cela n'est pas pareil partout. En Belgique par exemple à l'heure d'aujourd'hui il n'existe aucune législation précise obligeant les employeurs à faire passer des entretiens de développement professionnel.

En France la situation est tout autre puisque depuis « la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale », il existe une obligation d'entretiens professionnels pour chaque employeur (De Falco et Laurier, 2016, p.6).

4.5 Entretien d'évaluation vs entretien de développement professionnel

Freud déjà estimait que la relation d'entretien était thérapeutique si bien conduite. À sa suite, les autres psychanalystes ont accordé à l'entretien une valeur propre et l'ont vu comme un véritable moyen d'évolution. (Mucchielli, 2002)

De nos jours, l'entretien en général est un outil très utilisé dans la gestion des ressources humaines mais aussi dans d'autres disciplines comme l'économie, la sociologie... Cet outil est apprécié car il révèle la pensée de la personne interviewée, son raisonnement, son fonctionnement mental, ses connaissances, ses valeurs et croyances.

L'entretien, dans le cadre professionnel, représente un cas de figure de communication verbale bien particulier où deux personnes jouent un rôle : il y a l'intervieweur (un supérieur hiérarchique), censé rester neutre et qui dirige l'échange et l'interviewé, censé être libre, confiant et authentique. Dans la pratique on constate une forte pression plus ou moins involontaire exercée par le premier sur le deuxième étant donné l'asymétrie professionnelle entre les deux acteurs.

Il existe une multitude d'entretiens, cela va de l'entretien d'embauche, à l'entretien d'enquête, de fonctionnement en passant par l'entretien d'évaluation et professionnel. (Salès-Wuillemin, 2013)

L'entretien d'évaluation est certainement le plus connu de tous. On le dénomme aussi entretien d'appréciation et est destiné à faire le point de façon régulière (en général chaque année). Il s'agit d'une rencontre en face à face entre un supérieur hiérarchique direct, l'évaluateur et son collaborateur, l'évalué. Le but est principalement de dresser le bilan de ce qui a été réalisé, des résultats par rapport aux objectifs fixés mais aussi d'en définir des nouveaux pour l'année à venir. Il permet dans un second temps de préciser les attentes réciproques (compétences, motivations, promotion...) Enfin il fait partie intégrante du « talent management » des ressources humaines. Ce type d'entretien est difficile à mettre en œuvre. Primo parce qu'il est délicat de critiquer quelqu'un, de pointer ses lacunes tout en essayant de le motiver ; le N+1 doit donc faire preuve de diplomatie pour ne pas casser des relations professionnelles. Secundo, il est pratiquement impossible d'avoir un échange franc et sincère à cause de l'asymétrie professionnelle qui souligne le contrôle hiérarchique. Tertio, l'évalué ne s'engage que tièdement dans ce processus car il sait qu'il a peu de perspectives d'avancement professionnel et une évaluation négative aura inévitablement une influence néfaste sur sa motivation. Quarto, de par sa trame fortement structurée, il demande beaucoup de temps et d'énergie dans ses différentes phases de préparation, de réalisation et de feedback. Cinquièmement, il est sujet aux pièges de la subjectivité : le jugement de l'évaluateur est biaisé par toutes sortes de stéréotypes (appartenance religieuse, sexuelle, socio-professionnelle...), par la tentation de favoriser un collègue ayant un parcours similaire au sien, ou par l'approbation du conformisme où l'on a tendance à agréer les parcours typiques. (Salès-Wuillemin, 2013) Il peut donc être expérimenté

comme arbitraire, artificiel et erroné d'autant plus que d'autres variables peuvent encore venir influencer la performance d'un travailleur comme le marché, la concurrence, les collègues, des impondérables... . Pour toutes ces raisons on est en droit de se demander s'il est bien utile d'avoir pris l'habitude d'évaluer ses collaborateurs annuellement. Mais peut-on tout bonnement l'éliminer ? Certains diront qu'il vaut mieux un médicament que pas de médicament du tout, cela apporte une certaine sécurité même si elle est fragile. D'autres affirmeront qu'un entretien d'évaluation est indispensable et ils auront raison dans des cas précis comme le recrutement, le jugement après une période d'essai ou pour une promotion. Tout bien considéré, existe-t-il une alternative ? (Vermeren, 2009).

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons répondre à cette question par l'affirmative et nous intéresser à un type d'entretien, bien moins connu, souvent mal compris ou assimilé à l'entretien d'évaluation par les non-initiés et pourtant bien plus efficace si bien mené pour l'épanouissement à la fois du travailleur et de l'entreprise. Il s'agit de l'entretien de développement professionnel. Dans ce type d'entretien, il n'est plus question d'évaluation de la performance, mais de négociations, d'interaction et d'échanges entre le N+1 et son subalterne. Le travailleur y présente son identité professionnelle, ses revendications, ses valeurs qui ne correspondent d'ailleurs pas toujours aux attentes de l'entreprise. Il pose donc le problème de la place de l'individu noyé dans le collectif de l'organisation et de sa reconnaissance. L'entretien de développement professionnel ne se borne pas à l'évaluation individuelle qui impactera directement le travailleur dans l'avancement de sa carrière. Il est source d'informations et de communication, il permet de repérer les besoins et les difficultés du salarié qui devient acteur de sa propre évolution professionnelle. Il est aussi espace de reconnaissance à la fois pour l'évalué qui s'attend à ce que sa valeur professionnelle, ses réalisations soient reconnues et aussi pour l'encadrant qui vérifie si sa vision managériale survit à l'épreuve du feu du contact avec sa base (Lépine et Peyrelong, 2016). Comme on le voit bien, l'entretien de développement professionnel occupe une place centrale dans la motivation, l'épanouissement et la reconnaissance du salarié bien plus que sa 'rémunération'. Dans l'optique exclusive de la RH cet entretien est un bel outil qui permet d'avoir une vision claire et précise des travailleurs, de faire évoluer les carrières en mettant sur pied des perspectives d'avenir appropriées à leurs potentiels, d'anticiper les emplois de demain et de mieux gérer le personnel tout en faisant remonter toutes ces informations précieuses aux dirigeants de l'entreprise pour une meilleure organisation et réussite de celle-ci (Hémard et Reyre, 2016).

Hélas, comme pour l'entretien d'évaluation, l'entretien de développement professionnel souffre du même défaut : il est trop souvent ritualisé, rigide et il ne permet pas au fond un véritable face à face entre le N+1 et son N-1, où beaucoup de choses sont déjà tronquées avant même de commencer vu le cadre peu naturel de ce genre d'entretien (Lépine et Peyrelong, 2016). Par souci d'objectivité l'entretien de développement professionnel adopte ce genre de dispositif contraignant qui peut s'avérer liberticide : l'intervieweur est obligé de suivre des normes assez strictes et d'utiliser des instruments qui ne lui conviennent pas forcément. Heureusement, certains, souvent les plus expérimentés dans ces pratiques, épousent une approche plus pragmatique et s'octroient plus de liberté pour finalement mieux 'cerner' l'interviewé. Ceux-ci évitent d'être prisonniers du dispositif pour privilégier une parole vraie et amener le collaborateur à jouer le jeu du franc parler. L'introduction de 'l'informel' dans le carcan procédural permet de créer un véritable lien de confiance et un échange authentique. L'informel, c'est la capacité à écouter l'autre pour s'ajuster à ce qu'il dit et oublier les directives formalistes de l'entretien de développement professionnel pour finalement mieux atteindre les objectifs de celui-ci. Cette ouverture d'esprit, à la fois souple, prudente, patiente et pragmatique, peut alors déboucher sur de la bienveillance, de la convivialité, de la complicité même, et une véritable négociation construite à deux où le travailleur va trouver du sens. (Hémard et Reyre, 2016)

4.6 Le rôle et les enjeux de l'entretien de développement professionnel

4.6.1 L'avenir du salarié

Pour le collaborateur, ce moment constitue une étape de clarification et de franchise sur ce qui a marché et ce qui a échoué afin de renforcer le lien de confiance avec son N+1 et sa motivation. C'est aussi le moment de se pencher sur sa carrière et les opportunités de mobilité, de formations... à la fin de l'entretien il sait pourquoi il est là et où il va (Korenblit et al, 2004).

Nous nous situons à l'heure d'aujourd'hui dans une situation économique où peu de choses sont encore réellement stables, l'emploi n'est pas acquis une fois pour toutes, et l'ascension sociale est de plus en plus difficile. Ces différents éléments expliquent pourquoi un nombre croissant de personnes se retrouvent actuellement dans des situations précaires. L'impact de certains changements n'a pas su être appréhendé et compris à temps, d'autres modifications vont également arriver rapidement, c'est pourquoi il est important d'être conscient de la réalité et de savoir prendre en main son avenir professionnel. Le marché du travail actuel offre pourtant une multitude de choix qui n'étaient pas possibles avant, tout en sachant que tout acquis relatif à

ces choix peut rapidement être perdu selon les aléas du monde du travail. Pour faire face à ces différentes problématiques qui peuvent avoir des conséquences désastreuses, les entretiens de développement professionnel apparaissent comme une réelle valeur ajoutée, permettant aux travailleurs de « créer » leur propre carrière en essayant de répondre un maximum à leurs besoins. Cela doit être vu comme une réelle opportunité pour le salarié afin de se prendre en main et de ne pas subir mais agir face aux diverses vicissitudes professionnelles et trouver un équilibre le plus satisfaisant possible entre contraintes et aspirations. L'objectif final étant de pouvoir être un maximum compétent tout au long de sa carrière et ce même compte tenu des diverses évolutions. L'entretien de développement professionnel est donc un outil de management et de gestion qui permet aux travailleurs de faire face à tous ces questionnements, nouveaux pour la plupart. (De Falco et Laurier, 2016).

4.6.2 L'avenir pour le N+1

La direction, ou du moins les différents managers de chaque service ou département, sont un peu le relais de l'entreprise sur le terrain ; ils doivent la représenter et sont donc investis d'une certaine responsabilité. Pour les N+1 les entretiens doivent être vus comme un outil permettant de préparer la mise en place de l'évaluation de l'institution, ainsi que d'avoir une certaine cohérence et coordination dans les thématiques développées avec les travailleurs sur leur fonction. (De Falco et Laurier, 2016). L'objectif principal du manager est de pouvoir disposer sur le long terme d'une équipe la plus compétente possible. D'ailleurs, les compétences sont des facteurs de motivation pour un grand nombre de travailleurs. (De Falco et Laurier, 2016).

L'avantage principal que le N+1 retire de l'entretien de développement professionnel est qu'il connaît précisément l'état de son équipe, ce qui lui permet de prendre des décisions judicieuses. L'autre avantage est qu'il voit son autorité reconnue mais il doit se montrer à la hauteur des attentes. (Korenblit et al, 2004)

4.6.3 L'avenir de l'entreprise

Le dernier acteur et non des moindres est l'entreprise. Elle doit essayer un maximum d'anticiper les différentes modifications du marché ainsi que les avancées technologiques cruciales de nos jours. Pouvoir être préparés un maximum à l'avance au changement permet également aux travailleurs de faire face plus facilement aux modifications qui surviennent. D'autant plus que quel que soit le domaine dans lequel se situe le changement celui-ci est souvent caractérisé par sa rapidité et son impact considérable. De Falco et Laurier (2016) citent par exemple les

importantes transformations dans le monde des nouvelles technologies ou des nouveaux modes de travail.

Encore une fois, l'entretien de développement professionnel est une pratique émergente permettant de concilier les attentes aussi bien des travailleurs que de l'entreprise ; il rentre dans un concept plus large qui est le « talent management ». Il permet aussi à l'entreprise d'avoir les idées claires sur l'état des 'troupes', sur leur adhésion à sa stratégie, les points de friction, l'efficacité de la communication le long de la ligne hiérarchique (Korenblit et al, 2004).

4.7 Qui pour mener les entretiens de développement professionnel ?

Il s'agit ici d'un point d'interrogation qui revient fréquemment dans la littérature : le choix de la personne de « confiance » qui va effectuer ces entretiens de développement professionnel. Il existe trois personnes potentielles :

- Le N+1
- Le responsable des ressources humaines
- Un consultant extérieur

Voici différentes raisons qui poussent le N+1 à mener lui-même les entretiens de développement professionnel :

- Premièrement, cela va permettre au manager d'anticiper un maximum « le besoin en compétences de son équipe » pour ne pas avoir une perte de niveau sur le long terme.
- Deuxièmement, cela amène la possibilité pour chaque N+1 de pouvoir manager les compétences propres à son équipe, en ayant une approche beaucoup plus individuelle avec chaque travailleur.
- Troisièmement, et ce toujours dans une optique individuelle pour chaque travailleur, les entretiens sont des moments privilégiés pour le manager de savoir ce que souhaitent ses collaborateurs en terme de plan de carrière, ainsi que leurs aspirations futures et attentes actuelles. Cela permet au N+1, d'une certaine façon, de voir qui a besoin de quoi, qui doit changer ou non.

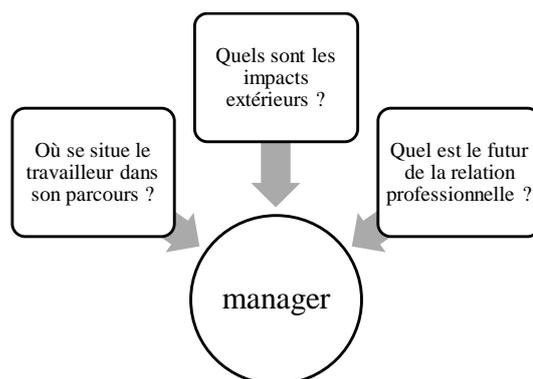
Les RH sont plutôt vus dans cette dynamique comme les premiers supports d'aide pour les managers en cas de soucis, mais ne doivent pas être pour autant envoyés en première ligne pour

conduire les entretiens ; ce sont vraiment les managers de par leur connaissance plus approfondie des aspects professionnels et leur importance sur le terrain qui devront les mener (De Falco & Laurier, 2016).

4.8 La conduite de l'entretien de développement professionnel

4.8.1 Le manager

Le rôle du manager peut être défini par trois questions :



Dans un premier temps, par rapport à la première question qui est : « Où se situe le travailleur dans son parcours ? », le manager est principalement dans une optique de soutien, pour susciter chez le travailleur une certaine réflexion. Il ne s'agit pas du tout ici d'être dans de l'évaluation, de prendre des décisions. L'entretien est présenté de façon à ce que le manager soit là pour écouter le travailleur, et travailler avec celui-ci à son avenir professionnel.

Dans un deuxième temps, l'optique adoptée par le manager ne consiste plus en de l'aide mais de l'information. En effet, celui-ci doit tenir au courant les travailleurs sur les possibles modifications qui risquent d'arriver en interne comme en externe, c'est-à-dire les probables changements en termes d'emplois, ou au sein de l'organisation. Informations capitales, puisque sans elles, le travailleur ne peut pas réaliser un certain plan de carrière sur le moyen/long terme. Il risquerait de ne pas être sur la même longueur d'onde. Finalement pour la troisième question : « Quel est le futur de la relation professionnelle ? » le manager se doit de multiplier un maximum les possibles relations de travail avec les collaborateurs, il doit se poser la question de savoir si la collaboration continue ou non, comment la mettre en place ou la renouveler. Un ensemble de questions auxquelles il faut essayer de trouver des réponses adéquates (De Falco et Laurier, 2016).

Il est vrai que dans l'entretien de développement professionnel chacun joue un rôle et il reste difficile d'oublier sa place hiérarchique. Vu l'asymétrie de la position des acteurs, ce jeu court

le risque de devenir un jeu de stratégie où le collaborateur est jaugé mais où l'intervieweur aussi est mis à l'épreuve dans son authenticité et ses compétences à maîtriser l'outil et à être objectif. Pour atténuer cette asymétrie, l'encadrant doit jongler entre être spectateur et aussi acteur sans quoi il ne peut y avoir de relation, d'échange et donc pas de prémices pour créer un sentiment de confiance et de la loyauté étant donné que l'entretien de développement professionnel sert avant tout à trouver un dialogue constructif, franc et loyal où deux hommes se disent des choses en face, sans se dérober mais dans un respect mutuel (Hémard et Reyre, 2016).

Par ailleurs, la bienveillance de l'encadrant peut des fois se changer en attitude 'cash', c'est-à-dire en sincérité brutale et blessante mais salutaire pour la progression du collaborateur quand il se rend compte que celui-ci doit aller vers plus d'efficacité. Le subordonné doit pouvoir écouter même si ce qui est dit ne fait pas toujours plaisir, même si ça ne va pas dans le sens espéré car ce sont généralement des critiques constructives et argumentées qui s'avèreront cruciales pour l'avancement professionnel du travailleur qui ne doit pas voir l'entreprise comme étant au service de sa carrière. Évidemment il ne doit jamais dépasser les bornes et toujours faire en sorte qu'un compromis soit atteint car le N+1 doit avoir à l'esprit qu'il exerce son pouvoir non pas à l'égard de la personne de son subordonné mais de ses actions (Hémard et Reyre, 2016). En fin de compte, le but poursuivi est de faire progresser l'interviewé et le meilleur moyen pour y arriver est de lui laisser la parole ; ceci l'amènera à réfléchir sur lui-même pour prendre conscience de ce qui est perfectible dans son activité, son comportement, ses compétences, aspirations et motivations. L'important c'est que la pièce tombe et le jugement du supérieur hiérarchique n'a qu'une importance relative : on suscite du discernement chez le travailleur afin qu'il connaisse mieux ses limites (Hémard et Reyre, 2016).

Pour que l'entretien de développement professionnel soit une réussite il faut que s'établisse un échange équilibré entre le N+1 et son subordonné qui tous deux doivent s'impliquer dans une recherche d'amélioration. À cette fin, le N+1 veillera à la qualité de son écoute, à la façon dont il consacrerait du temps à la parole de son collaborateur, à la pertinence de ses interventions sans être envahissant, à l'aide apportée pour qu'il puisse se situer, à la reconnaissance des mérites mais aussi des lacunes du travailleur, au sentiment de justice qu'il pourra inspirer (Korenblit et al, 2004).

Une technique que le N+1 sera bien avisé d'appliquer est celle de la reformulation : elle consiste à redire en d'autres mots ce que l'interviewé a exprimé et à avoir son accord sur cette reformulation. Ainsi les deux acteurs sont certains de s'être bien écoutés et compris. (Mucchielli, 2002).

Il importe également de préciser que le manager se doit d'aller régulièrement vers ses collaborateurs, cet échange qui doit avoir lieu le plus souvent possible est une des bases fondamentales du management. Cela permet de créer un climat de confiance entre les parties, et assure également une gestion quotidienne efficace. Ces contacts récurrents sur le terrain vont également amener le manager à introduire plus en douceur et avec plus d'efficacité les entretiens de développement professionnel. Imposer ce genre d'entretien, alors que le N+1 passe une fois par mois dans les services, serait vu comme une aberration totale par exemple et serait synonyme d'échec. De plus si ceux-ci sont introduits de façon abrupte, ils risquent de ne pas durer longtemps, voire d'être abandonnés, ce qui pourrait avoir des conséquences fâcheuses comme le fait de passer à côté de certains problèmes, et de s'en rendre compte quand il est trop tard pour y remédier (Piveteau, 1990).

4.8.2 Les différentes étapes de l'entretien de développement professionnel

Comme la pratique n'est pas réglementée en Belgique, cela signifie que les entreprises sont libres de les construire comme elles le souhaitent. Toutefois, suite à la lecture des différentes sources scientifiques sur le sujet, nous pouvons considérer que l'entretien de développement professionnel peut être composé en trois étapes : le passé, le présent et l'avenir.

Dans chacune des étapes, un certain nombre de thématiques sont développées. C'est via ces étapes que le guide d'entretien peut être réalisé, afin d'uniformiser par après l'ensemble des entretiens à réaliser.



Cependant avant ces 5 phases, il existe une étape importante que l'on ne mentionne pas toujours, il s'agit de la phase de « préparation de l'entretien. » Celle-ci est indispensable ; évidemment il y aura toujours une part d'improvisation, cependant cet entretien est trop complexe pour n'être basé que sur de l'improvisation. Celui-ci demande une double préparation de la part du N+1 ainsi que du collaborateur.

Dans un premier temps il s'agit de préparer le contenu via la consultation de divers documents tels que les descriptions de fonctions des travailleurs, les objectifs de développement

professionnel définis lors du dernier entretien, les notes provenant du P.-V. du dernier entretien, etc.

Deuxièmement, la personne qui fait passer les entretiens est appelée à se préparer elle-même, c'est-à-dire adapter une attitude qui repose sur trois principes de base (Piveteau, 1990) :

- Volonté d'écoute
- Volonté de rester soi-même et de ne pas jouer un rôle
- Capacité à avoir une certaine flexibilité pour passer d'un élément à l'autre

En moyenne, un entretien qui dure une heure trente à deux heures demande de deux à deux heures trente de préparation. Ces chiffres montrent bien la charge de travail que requièrent ces entretiens. Un réel investissement des personnes qui le réalisent est donc exigé. De l'autre côté, eu égard au travail fourni, un certain respect de la part de ceux qui viennent le passer est également de mise.

De même, afin d'éviter tout stress et aborder l'entretien dans des conditions optimales, le collaborateur aussi doit bien se préparer. Par conséquent il réfléchira à différents points comme les aspects intéressants ou pénibles de son travail, ses difficultés et les solutions possibles, ses résultats par rapport aux objectifs fixés, sa formation, son évolution professionnelle (Korenblit et al, 2004).

4.8.3 L'accueil

Il consiste à mettre à l'aise le collaborateur et à présenter le déroulement de l'entretien (Korenblit, et al, 2004).

La phase d'accueil permet de prendre assez rapidement la température, elle plonge les différentes parties dans le bain. C'est une phase très importante qu'il ne faut pas négliger car la « *qualité de cette étape conditionne l'ensemble de l'entretien* ». (De Falco et Laurier, 2016, p87). En effet si on donne une grande importance à cet accueil, le collaborateur sentira rapidement que l'entretien de développement professionnel est quelque chose qui est prise au sérieux par le N+1. Il est important de pouvoir mettre à l'aise la personne que l'on reçoit afin de créer un climat qui amènera une certaine confiance. Confiance qui facilitera la communication et le dialogue entre les acteurs.

De manière plus précise, la phase d'introduction doit comprendre :

- Un bref rappel du contexte et des objectifs
- La présentation des différentes phases

- La durée de l'entretien
- Le compte-rendu
- Le procès-verbal de la réunion : qui signe le document, comment est-il communiqué, à qui, dans quel cadre ?
- La confirmation que l'entretien a été préparé à l'avance par le travailleur
- Les réponses aux possibles questions que le travailleur se pose sur l'entretien de développement, avant de réellement commencer.

Un exemple de question ouverte et large qui permet d'introduire le débat et passer à l'étape suivante, peut-être de ce style : « Qu'attendez-vous de cet entretien ? »

4.8.4 Le passé

La première étape dans cette partie est de faire l'état des lieux du parcours professionnel du travailleur, les différentes formations, qualifications qu'il a reçues. Cette première étape n'est à effectuer que lors du tout premier entretien de développement professionnel. Il est plus pratique pour le manager que cette partie ait été préparée à l'avance par le travailleur avec les diverses informations utiles. Dans ce cas-ci le responsable RH pourra être utile puisqu'il épaulera le manager dans la vérification des données fournies par le travailleur.

Dans cette première phase, comme dit plus haut, il est également important de voir ce qui a été dit et fait lors de l'entretien précédent. Pour ce faire voici différentes pistes qui peuvent être intéressantes à exploiter (De Falco et Laurier, 2016) :

Quelles sont les modifications qui ont été apportées depuis le dernier entretien ?

→ Service, fonction, etc.

→ Les difficultés ? Les avantages ?

→ Qu'est ce qui n'a pas été réalisé ?

→ Les raisons ? Dès lors y a-t-il eu des éléments annulés ou qui n'ont plus lieu d'être ?

Le travailleur a-t-il suivi des formations ? Si oui lesquelles ?

→ Celles-ci ont-elles été appliquées sur le terrain ? A-t-il ressenti une différence dans sa fonction ?

A partir de ces premières réponses le manager doit rédiger une première synthèse.

4.8.5 Le présent

Après que le collaborateur se soit exprimé et ait dressé le bilan de l'année écoulée, le manager va donner son appréciation sur les points forts et faibles de son subordonné. Dans cette

deuxième étape, il s'agit de prendre une photo de l'instant T. A ce stade il est possible que le travailleur ressente le besoin d'avoir une certaine reconnaissance de la part de ses responsables vis-à-vis des compétences qu'il a démontrées. Il s'agit d'un moment propice pour féliciter le travailleur de l'acquisition de ces nouvelles compétences si c'est le cas. Il est important de préciser que lorsqu'il y a une catégorie « compétence » dans le guide d'entretien, cela peut demander un certain temps pour la mettre en place. Cependant par la suite, il ne suffit plus que de la mettre à jour au fur et à mesure des entretiens que le travailleur passera.

Lors de cette deuxième étape, d'autres thématiques peuvent être abordées. Par exemple savoir si les compétences qui ont été apprises amènent une plus-value ou pas. Il est important en effet de se former mais si ces formations ne servent à rien dans le quotidien du collaborateur ça n'a plus beaucoup de sens d'en suivre. On peut également chercher à savoir si le diplôme qu'il possède est toujours en relation avec le travail qu'il effectue, et si ce n'est pas le cas, quelles études ou formations effectuer pour se remettre à niveau ? À côté de ce volet axé sur les formations et connaissances, il est également important de s'intéresser à d'autres éléments tels que la motivation au travail. En effet être au courant de la motivation de ses travailleurs dans leur fonction est primordial. Il s'agit de comprendre ce qui ne va pas pour essayer de trouver des solutions. Cependant si le travailleur n'arrive réellement plus à se retrouver il est plus judicieux de passer à l'étape suivante qui est de lui proposer un bilan de compétences par exemple (De Falco et Laurier, 2016).

4.8.6 L'avenir

Dans cette partie, il s'agit principalement de questionner le travailleur sur ce qu'il connaît, pense des progrès, des modifications qui s'effectuent dans le monde du travail, et si celles-ci ont un effet direct sur sa fonction. Il est également intéressant de se poser la question de savoir si le travailleur est mis en difficulté par ces évolutions dans son travail. Il s'agit dans ce cas principalement d'une conversation générale sur ces topics et d'un échange d'informations entre le N+1 et le travailleur. C'est également le bon moment pour le N+1 d'infirmer certaines fausses rumeurs qui peuvent être colportées au sein de l'organisation concernant de possibles modifications futures et de remettre de la vérité dans certains propos. Tout ceci permet également dans cet échange de rassurer et de mesurer la motivation des travailleurs (De Falco et Laurier, 2016).

C'est également le moment opportun pour parler des volontés et désirs du collaborateur, ses souhaits d'évolution et du soutien que son N+1 peut lui apporter. Quand Korenblit, Jeanguillot

et Neuman (2004) parlent des différents souhaits des travailleurs, ils mentionnent également les possibles plans de carrière au moyen voire long terme. Par exemple vouloir changer de fonction, évoluer dans la hiérarchie de l'organisation ou tout simplement se former dans une branche spécifique pour être un expert dans son domaine. Il est également possible que la personne souhaite changer d'air et donc vouloir préparer son départ vers une autre entreprise. Dans ces différents cas, le travail du N+1 est de pouvoir écouter les arguments du collaborateur, l'amener plus loin dans sa réflexion, ou encore le rediriger de la meilleure des façons. Cela permettra au travailleur de ressortir de son entretien avec une idée plus précise de son projet professionnel. Et si ça l'est pour le travailleur ça le sera également pour le manager. Si le projet est clair et validé par la hiérarchie, c'est également le moment pour pouvoir réfléchir aux prochaines étapes. En revanche ce peut être aussi l'occasion de faire remarquer au travailleur que ce qu'il souhaite n'est pas forcément réalisable ou du moins est infaisable à l'instant T. Il est également possible que la décision ne puisse pas être prise par le manager mais par le N+2 ou N+3 ; dans ce cas, il est important de réexpliquer au travailleur le processus de décisions.

4.8.7 Conclusion

Elle constitue la dernière partie de l'entretien, c'est le moment pour faire un résumé de tout ce qui a été dit, en reprenant les grandes lignes et les points les plus importants. Il est également intéressant de demander l'avis du travailleur sur cet entretien, s'il est satisfait ou si justement il y a des manquements selon lui. Afin de montrer qu'il y aura un suivi sérieux, il est conseillé de rappeler ce que va faire le N+1 de cet entretien, à qui il va le communiquer et ce qu'il va communiquer. Il est bon aussi de faire part de la façon dont les demandes des travailleurs sont analysées et prises en compte (De Falco et Laurier, 2016).

4.9 Les conditions matérielles de l'entretien de développement professionnel

4.9.1 Le moment pour effectuer les entretiens

Le « tir groupé » :

Il s'agit de voir l'ensemble des travailleurs pendant une période limitée sur l'année. Cette période est souvent de deux mois. Le plus gros désavantage de cette technique réside dans la quantité de travail que demande un tel processus. Le gestionnaire de celui-ci doit être prêt à « perdre » une à deux demi-journées dans son planning chaque semaine et ce pendant deux mois. L'avantage premier de ce processus est d'avoir un contact privilégié avec le service ainsi

que de mettre au point des méthodes de travail que des réunions communes viennent ponctuellement mettre à jour. (Piveteau, 1990).

La date d'entrée dans l'entreprise :

Dans certaines entreprises, il est courant que le N+1 rencontre le travailleur à la date d'anniversaire à laquelle il est rentré dans l'entreprise. L'avantage premier de cette façon de faire est la personnalisation de la procédure. Etant donné qu'il s'agit d'un « anniversaire » toute proportion gardée évidemment, on peut justifier plus facilement le fait que l'entretien se termine par un repas. Un entretien réalisé à chaque date anniversaire comportera plus de contenu : le fait que le travailleur ne soit pas trop nouveau (il aura au minimum un an d'ancienneté dans l'entreprise) apportera plus de densité à l'échange. Cette ancienneté ne sera pas forcément présente avec la technique précédente. Ce genre de processus permet de mettre bien plus vite à l'aise le travailleur afin qu'il se sente plus en confiance et considère que c'est le meilleur moment pour s'exprimer (Piveteau, 1990).

Le saupoudrage :

Troisièmement, d'autres entreprises font le choix de réaliser les entretiens tout au long de l'année sans faire attention à des dates spécifiques (par exemple les dates d'entrée comme mentionné plus haut). L'avantage de cette technique est que le manager peut répartir ses efforts sur une longue durée de temps et évite par là même une énorme charge de travail pendant deux mois intensifs. Dans ce cas on peut imaginer qu'il fasse un entretien par mois par exemple. Cependant, dans ce cas de figure, Piveteau (1990) ne considère pas forcément que le travail soit plus facile d'un point de vue psychologique. Il y voit des points négatifs : on peut citer la possibilité d'oublier de les réaliser, en effet « *rare sont les personnes qui continuent à s'astreindre à tenir des entretiens réguliers quand ils ne sont pas groupés ou rattachés à quelque chose de tangible* » (Piveteau, 1990, p131). Un autre inconvénient est que si on utilise ce genre de processus il est beaucoup plus difficile d'avoir une grande quantité d'informations sur le département dans lequel l'entretien a lieu. Cependant ce désavantage peut amener du positif dans le sens où avoir régulièrement des informations lors des entretiens permet à contrario de rester à jour dans ce qui se passe au sein du service et de pouvoir plus facilement suivre l'évolution des problèmes.

Il n'existe au final pas de solution idéale ; la première technique privilégie une visée groupale qui tente de construire une amélioration collective à partir d'avantages personnels des entretiens tandis que les deux autres se focalisent plus sur les apports positifs individuels. L'objectif final demeure tout de même de choisir la technique avec laquelle on est le plus à l'aise, et qui correspond à la culture d'entreprise (Piveteau, 1990).

4.9.2 Le lieu

Il existe différents lieux dans lesquelles l'entretien peut se dérouler, Piveteau (1990) en présente quatre principaux.

Premièrement, l'entretien peut être réalisé dans le bureau même du travailleur, ou du moins dans son service, afin que celui-ci soit le moins dépaysé possible, afin qu'il soit le plus rapidement en confiance et puisse s'exprimer avec le plus de facilité possible. L'entretien peut être vu par beaucoup de travailleurs comme un moment difficile, le fait de ne pas les sortir de leur cadre habituel peut leur amener un peu plus de confort et les rassurer.

Deuxièmement, le rendez-vous peut également être prévu dans le bureau du manager. Dans ce cas – là, le travailleur risque de ne pas être à son aise. Il ne se sentira pas en terre « connue » et risque de ressentir beaucoup plus le stress. Cependant dans la plupart des situations quand c'est faisable, le manager essaiera d'accueillir le travailleur dans le coin « réception » de son bureau, afin de rendre le rendez-vous plus familier. Il se peut que le travailleur soit habitué au bureau de son manager, si celui-ci y tient régulièrement des réunions par exemple, cependant il ne faut pas pour autant mettre de côté totalement toutes les fausses idées et les nombreux préjugés liés à une convocation dans le bureau du manager. Ces différentes réticences sont difficiles à estomper. Celles-ci sont en partie dues à l'image que le travailleur se fait de son responsable, provenant souvent de ses expériences antécédentes dans le monde du travail mais également scolaire. L'environnement dans lequel il se situe est également un facteur important à prendre en compte (Piveteau, 1990).

Troisièmement, d'autres managers considèrent comme plus intéressant d'effectuer l'entretien dans un endroit totalement neutre, tel que les salons réception présents dans de nombreuses entreprises. Cela permet d'éviter les nombreux problèmes présentés ci-dessus (stress, déconcentration, a priori, etc.). Le principal désavantage de cette approche réside dans le fait qu'il s'agit régulièrement d'endroits peu chaleureux, fort impersonnels, puisque ceux-ci sont utilisés par un grand nombre de personnes pour des raisons très différentes. Cela peut également amener un certain malaise entre les deux parties (Piveteau, 1990).

Quatrièmement et dernièrement, pour les plus petites structures il est parfois très difficile de trouver des endroits offrant une certaine discrétion où on n'est pas tout le temps dérangé par des coups de téléphone ou par les autres travailleurs. Ou alors parce qu'il n'y a pas de salle disponible, les entretiens se font donc en dehors de l'entreprise en tant que telle, dans des lieux plus conviviaux (restaurant, etc.). Ces endroits, hors contexte professionnel et accueillants pour tous, revêtent contrairement à ce que l'on peut croire un caractère sérieux : étant donné qu'on a quitté le cadre 'rassurant' de l'entreprise et qu'un endroit 'trop artificiellement' chaleureux a été réservé, les individus ont plus vite tendance à considérer cet échange comme un moment grave voire critique pour la suite de leur parcours professionnel (Piveteau, 1990).

Korenblit envisage aussi la possibilité d'alternance pour bousculer les habitudes et équilibrer la relation entre les deux acteurs. C'est évidemment du goût et de la sensibilité de chacun que dépendra le choix du lieu approprié dans lequel il se sentira le plus à l'aise et qui sera encore une fois en lien avec la culture de l'entreprise. Quel que soit l'endroit choisi il faut qu'il ait un certain sens.

4.9.3 La disponibilité

La disponibilité du manager comme celle du travailleur est un élément très important pour que l'entretien se déroule au mieux. En effet il importe que le manager soit tout à sa tâche de mener correctement et professionnellement son entretien avec son subordonné, totalement concentré sur son sujet sans être constamment dérangé et distrait par des actes routiniers comme un coup de fil ou un collègue lui demandant de signer un document. Par contre, si c'est le cas, cela va inévitablement influencer sur la qualité de l'échange et ces interruptions vont donner l'impression qu'il porte finalement peu d'intérêt à ce que le travailleur raconte. De même, pour le travailleur avoir l'opportunité de pouvoir choisir un moment où il n'est pas occupé par une tâche importante ou par un projet pour passer l'entretien représente une marque de respect vis-à-vis de sa contribution au travail. Cela montre bien que le manager est dans une démarche de collaboration et pas d'obligation (Piveteau, 1990).

4.9.4 La préparation

Si l'entretien n'a jamais été instauré au sein de l'organisation, Piveteau (1990) considère qu'il est indispensable de mettre sur pied une formation permettant d'expliquer les attentes, les objectifs, les avantages des entretiens de développement professionnel pour chacun, ainsi que la façon dont il faut les mener et s'y préparer. Cette formation permet également de répondre

aux nombreuses questions que peuvent avoir les individus sur cette nouvelle pratique de management. Cependant dans la réalité, cette formation est pratiquement délaissée soit pour des raisons de budget, soit parce que les supérieurs hiérarchiques la considèrent comme inutile. Dans ce cas, il est fréquent que les personnes effectuant ces entretiens se retrouvent rapidement face à de nombreux soucis qui peuvent parfois s'étaler sur plusieurs années s'ils ne sont pas pris au sérieux ou résolus via une formation ou une remise à niveau.

Il est important de ne pas oublier de mettre en place un certain planning afin que les travailleurs puissent se préparer à l'avance et ne soient pas pris au dépourvu. Réunir les membres de l'équipe ou du département pour leur remémorer les dates des entretiens ainsi qu'un bref rappel de ce qu'ils sont, constitue toujours un plus. Une bonne communication ne peut être qu'efficace. Par ailleurs, la façon dont on présente l'entretien sera la première image que le travailleur aura de celui-ci. À partir de là il se fera une idée déjà bien précise de ce qui l'attend. A tort ou à raison (Piveteau, 1990).

4.9.5 Le support de l'entretien

L'entretien de développement professionnel comme on a pu le voir est un outil important de la politique RH, et si l'on veut qu'il soit le plus performant possible, celui-ci ne peut être utilisé n'importe comment. Une préparation la plus solide possible en amont, permettra un résultat le plus efficace sur le terrain. Pour ce faire le support de l'entretien est la première pierre à poser (Gouttebroze, 2014).

Le support est souvent remis en question dans de nombreuses entreprises. En effet celui-ci est souvent vu comme un questionnaire long, compliqué et comprenant un ensemble de règles rébarbatives aussi bien pour le N+1 que pour le travailleur qui passe cet entretien. « *On a l'impression de remplir un tableau de bord, l'exercice devient si machinal qu'il en perd tout intérêt* » met en avant Gérard Reyre (sd), sociologue du travail. (Cité par Gouttebroze, 2014). L'important est plutôt de miser sur un contenu simple, en évitant les documents trop sophistiqués remplis de sections à remplir. Cependant Gérard Reyre (sd) met en avant qu'il est essentiel avant tout d'avoir un support qui soit adapté à l'entreprise dans laquelle on va réaliser ces entretiens. Selon Philippe Burger, associé responsable Capital Humain au cabinet Deloitte (sd, cité par Gouttebroze, 2014) le support doit comprendre « *une partie dédiée au bilan de l'année passée, une autre axée sur les objectifs de développement professionnel à venir et une dernière concernant l'évolution plus globale du collaborateur* ».

4.10 L'importance et la retranscription du compte-rendu

Il semble important de parler plus en profondeur du compte-rendu réalisé par après et qui porte sur l'entretien de développement professionnel. Il s'agit d'une certaine façon d'une preuve que les entretiens ont bien été réalisés, mais c'est beaucoup plus que ça également. C'est un peu la mémoire de ce qui a été dit.

Il peut être également utilisé par le travailleur si certaines choses ont été promises et que dans les faits rien n'a été réalisé. D'où l'importance de bien choisir ses mots lorsque l'on rédige celui-ci. La précision est fortement recommandée (De Falco et Laurier, 2016).

Cependant il est à préciser que toutes les demandes faites par le travailleur lors des entretiens ne peuvent pas être utilisées comme « attaque » contre sa hiérarchie. En effet tout ce qui est demandé ne peut être une obligation pour l'employeur.

4.10.1 L'utilité du compte-rendu ?

La rédaction d'un P.-V. (procès-verbal), en dehors de la trace écrite qu'il permet de laisser, permet de mieux manager et de mieux gérer les ressources humaines.

Il permet à la direction de réaliser, entre autres, un plan de formations prenant en compte les différentes demandes de chacun se retrouvant dans le P.-V. Cela facilite la tâche et permet d'avoir une vision globale des différentes thématiques dans lesquelles les besoins sont les plus récurrents. Pouvoir disposer de l'ensemble des demandes clairement identifiées permet également une vision à moyen et long terme (Korenblit et al, 2004).

Le P.-V. rend possible la réalisation d'un plan d'action en collaboration avec le travailleur mais également avec le responsable RH.

Le P.-V., comme déjà mentionné plus haut, constitue également une bonne piqure de rappel pour rafraîchir la mémoire du collaborateur et du N+1 sur ce qui avait été dit lors des précédents entretiens. Il permet de repartir sur des bases solides et de raffermir les liens. Ce P.-V. contient également toutes les informations nécessaires pour pouvoir se lancer dans le bain au cas où un nouveau manager prend la place de l'ancien dans le processus des entretiens de développement professionnel.

De Falco et Laurier (2016) considèrent donc qu'il est indispensable que le compte-rendu soit le plus clair et précis possible afin de pouvoir réellement servir de ligne de conduite pour créer différents plans (formations, carrière, etc.) mais également permettre de suivre individuellement

le travailleur dans son travail, sa progression ou face à ses différentes difficultés. De plus ce compte-rendu servira aux travailleurs, au manager mais également au responsable RH ainsi qu'à d'autres fonctions éventuelles au sein de l'organisation. Il est également conseillé de ne pas réaliser ce compte-rendu « à chaud » juste après l'entretien, mais d'y revenir quelques jours après, en relisant à tête reposée les notes prises sur le moment.

4.10.2 Les erreurs à éviter

Il existe quelques petites recommandations également lors de la rédaction de compte rendu. Par exemple il est fortement déconseillé de laisser certaines cases vides ou des blancs à des questions auxquelles le travailleur aurait répondu. Cela pourrait être mal interprété par les salariés, ils pourraient considérer cela comme un manque de respect. Le fait également de ne pas retranscrire les propositions faites par le travailleur même si celles-ci sont directement refusées par le N+1 est aussi à éviter : même si il y a un refus de la part de la hiérarchie il faut une preuve écrite de ces demandes. Les différents avis des travailleurs doivent également être présents dans le rapport, même si le N+1 n'est pas tenu d'effectuer un choix parmi ceux-ci, il doit uniquement les retranscrire (De Falco et Laurier, 2016). Le rôle du manager n'est pas de dire lors de l'entretien professionnel si le travailleur qui postule pour un changement de fonction serait potentiellement repris ou non. Ce genre d'avis n'a pas lieu d'être lors d'un entretien de développement.

4.10.3 Les signatures

Il est primordial que les PV soient signés par les différentes parties. Cela est une preuve dans un premier temps que les entretiens ont bien eu lieu, et que les différents acteurs sont d'accord avec ce qui a été retranscrit. Cependant ce n'est pas parce que le N+1 et le collaborateur ont signé le document que cela représente un accord officiel pour ce qui y a été convenu comme les différentes demandes exprimées ou objectifs fixés. Il est conseillé d'avoir un troisième exemplaire que l'on classe dans le dossier du travailleur. Le RH ou service RH s'occupera de cette tâche dans la plupart des cas (De Falco et Laurier, 2016).

4.10.4 La place du N+2 face à ces entretiens ?

Jusqu'à présent, nous avons principalement parlé de la relation N+1 avec le travailleur. Cependant de Falco et Laurier (2016) considèrent que le N+2 a également un rôle à jouer dans ces entretiens. Celui-ci varie fortement d'une entreprise à l'autre selon le nombre de travailleurs ainsi que la façon dont l'organigramme est agencé. Avoir accès au compte-rendu des entretiens

peut être pertinent pour les N+2. Cela leur permet de confirmer le fait qu'ils exercent bien leur rôle comme convenu, le N+2 étant responsable des différents managers. Voici les différentes tâches dans lesquelles le N+2 peut être impliqué (De Falco et Laurier, 2016) :

- S'assurer que les entretiens se déroulent bien comme prévu.
- Confirmer les décisions prises par le manager lors de l'entretien telles que des changements de poste ou des évolutions au sein de l'organisation.
- Confirmer les demandes des travailleurs, au préalable confirmées par le N+1.
- Permettre un certain équilibre et une équité au sein de son entreprise ou département.

Par contre sa présence lors de l'entretien est fortement déconseillée par Korenblit, Jeanguiot, et Neuman (2004) car elle pourrait affaiblir l'autorité et la responsabilité du N+1 surtout en cas de désaccord.

4.11 Être capable de voir au-delà de l'entretien

Il est fréquent dans le monde du travail que ce que l'on voulait mettre en place et la façon dont on voyait les choses se confrontent à une réalité qui est toute autre. Les situations complexes, voire problématiques sont fréquentes. De Falco et Laurier (2016) en signalent certaines, les plus courantes, avec les différents moyens pour les résoudre.

Par exemple, le collaborateur souhaite que son entretien soit mené par une autre personne que son N+1 : il s'agit d'une situation assez délicate d'un point de vue humain, il faut dans un premier temps demander et essayer de comprendre les raisons du refus de la présence de son N+1. Conflit ? Tensions ? Dans la plupart de ces cas, le travailleur préfère le réaliser avec le responsable RH ou alors avec le N+2. Dans le cas où la situation ne pourra se décanter suite à une relation trop conflictuelle entre les deux acteurs, De Falco et Laurier (2016) proposent que le N+2 s'arrange avec son N+1 ou avec le responsable RH pour trouver une solution convenant aux différentes parties.

Un autre exemple consiste en la demande d'un travailleur à être soutenu par un délégué syndical.

En France, puisque l'entretien est réglementé par une loi, il est interdit de faire appel à un délégué. L'entretien de développement professionnel est vu dans une optique purement managériale. Les représentants des travailleurs sont cependant présents dans d'autres entretiens tels que les entretiens de recadrage par exemple. En Belgique étant donné qu'il n'y a dans ce

cas aucune loi qui régit les entretiens, il n'y a à première vue aucune interdiction à être accompagné. (De Falco et Laurier, 2016).

Au-delà des difficultés inévitables qu'un tel processus rencontre, les effets de l'entretien de développement professionnel peuvent être remarquables. Cet entretien permet de recueillir des renseignements utiles, de les traiter et d'y donner suite plus ou moins rapidement selon la faisabilité des demandes, la priorité des besoins et la nécessité des décisions à prendre. Les débouchés qu'il offre prennent des formes très diverses : cela peut aller d'un bilan de compétences à une formation en passant par de la mobilité, une promotion ou simplement une augmentation (Korenblit et al, 2004).

Il est vrai que le collaborateur ne fait pas toujours le lien entre sa demande et la réponse de sa hiérarchie et il ressent parfois un sentiment d'arbitraire. Il serait dès lors souhaitable que l'entreprise rende les mécanismes décisionnels plus limpides par respect pour le collaborateur mais aussi pour éviter qu'il ne considère ce moment clé dans sa trajectoire professionnelle comme décevant et vide de sens et qu'il se démotive. Pourtant si l'approche de l'entretien de développement professionnel est qualitative et suivie de résultats concrets, cela aura un impact bénéfique sur les relations hiérarchiques et sur la qualité des entretiens futurs. L'enclenchement de cette spirale vertueuse pourra même modifier une culture d'entreprise négative (Korenblit et al, 2004). Le collaborateur gagnera aussi en autonomie, consistant non pas à faire tout tout seul mais à être capable de demander de l'aide pour mieux gérer son évolution professionnelle. Rogers C. nous dit que : « *Il existe en puissance chez tout individu une capacité innée d'autodirection et d'autorégulation* » et l'entretien de développement personnel favorise nettement cette capacité d'autonomie et d'adaptation (cité dans Mucchielli, 2002).

Cette autonomie apportera finalement une plus grande responsabilisation du collaborateur qui sera preneur dans la majorité des cas. Sa motivation sera boostée car il aura un sentiment accru de sécurité, de valorisation et de sens ; se sentant à sa place et sachant où il va, il prendra du plaisir dans son activité professionnelle et ressentira ce que Vermeren (2009) appelle de la motivation intrinsèque.

4.12 Conclusion

L'entretien de développement professionnel s'inscrit parfaitement dans le courant des relations humaines qui s'oppose à l'entretien d'évaluation purement quantitatif, dans lequel l'on vise seulement à faire toujours plus avec des moyens identiques, voire moindres. L'entretien de

développement professionnel développe une approche qualitative de l'activité du salarié sans volonté exclusive de le juger ou même de le sanctionner ; il fait appel à des processus plus informels qui encouragent la négociation, l'innovation, l'apprentissage et la motivation individuelle (Jaujard, 2016).

Si l'on en croit Dejours (2003, cité dans Jaujard, 2016), le travail ne peut être discuté, évalué, jugé car la plus grande partie de ses dimensions sont implicites : « *L'essentiel du travail ne se voit pas et ne s'observe pas.* » C'est plutôt décourageant pour ceux qui voient dans l'évaluation un outil puissant d'amélioration des performances des travailleurs. Et les dires de Dejours sont tout à fait fondés surtout quand on se base sur des entretiens formalisés où rien n'est laissé au hasard, où tout est quantifié selon les principes chers à l'école classique. Par contre, l'affirmation de Dejours se vide de son sens si l'on entend par entretien un espace interactif entre un N+1 et son collaborateur aménagé expressément pour révéler tous ces côtés tacites du travail qui en constituent le fondement insaisissable, la partie immergée de l'iceberg de l'activité professionnelle qui permet à la partie émergée de se concilier au mieux avec les prescrits de la hiérarchie.

Tout ce développement sur l'entretien de développement professionnel nous a permis d'expliquer pourquoi il est souhaitable qu'il soit une alternative à l'entretien d'évaluation. D'ailleurs de grandes entreprises, comme Nestlé pour ne pas la citer, ont choisi il y a déjà quelques années d'abolir ce dernier et d'adopter une attitude dirigée sur le travail ensemble, l'aide, pour faire en sorte que chacun se sente compétent et autonome. L'entretien de développement professionnel s'intègre particulièrement bien dans cette culture nouvelle du management participatif, de l'importance de la collaboration, du souci de la participation de tous pour le bien de tous, où les travailleurs ont leur mot à dire dans les décisions managériales et dans la gestion de la performance, favorisant un environnement amical d'apprentissage et un climat de saine dépendance mutuelle où la solidarité du groupe prime sur l'individu. L'entretien de développement professionnel est un de ces éléments qui permettent de favoriser naturellement la motivation des travailleurs en satisfaisant leurs besoins d'autonomie, de compétence et de solidarité.

Néanmoins, il est assez vite apparu lors de notre recherche dans la littérature scientifique qu'il existait finalement peu de sources relatives aux entretiens de développement professionnel comme nous les avons définis. Cette constatation n'est pas surprenante étant donné qu'il s'agit véritablement d'une pratique émergente dans le monde managérial dont les acteurs ne

perçoivent pas encore les formes avec précision et netteté et pour qui les modalités de sa mise en place sur le terrain restent floues.

Étant donné le volume modeste de sources à disposition actuellement et l'aspect émergent de cette pratique, il apparaît également difficile de prendre du recul par rapport à celle-ci et d'évaluer les apports bénéfiques concrets.

Par ailleurs, le monde du travail reste un monde dur, parfois pénible où chacun doit trouver sa place au prix d'efforts d'autant plus soutenus que cette place est en continuel mouvement. Ceci nous permet de dire qu'il se peut que ces entretiens de développement professionnel donnent une vision par trop idéaliste de ce que devraient être les rapports de travail entre un manager et son collaborateur. Après tout, le rôle d'un dirigeant est avant tout de diriger et non pas de faire œuvre de philanthropie : l'intérêt général de l'entreprise doit en fin de compte primer sur les intérêts individuels des travailleurs. Cette constatation réaliste nous amène à reconnaître le rôle de plus en plus ingrat dévolu au N+1 qui risque de se retrouver encore plus entre le marteau (les dirigeants de son entreprise) et l'enclume (les subjectivités des collaborateurs).

5. Question de recherche et hypothèses :

5.1 Question de recherche

Pour rappel notre question de départ s'est transformée en cette question de recherche :

Le processus d'entretien de développement professionnel mis en place par la direction est-il approprié pour accompagner le développement de carrière des employés du département des soins du Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin de Dave ?

L'objectif étant de voir et comprendre l'impact des entretiens de développement professionnel sur l'évolution de carrière des travailleurs

5.2 Hypothèses

1. L'entretien de développement professionnel est la pratique la plus efficace pour la hiérarchie non seulement d'exprimer de la reconnaissance auprès de ses collaborateurs mais aussi de la formaliser et partant de susciter leur motivation.

2. L'utilisation d'entretiens de développement professionnel permet aux travailleurs de préparer aux mieux leur futur professionnel.
3. L'entretien de développement professionnel n'a pas comme objectif d'évaluer les collaborateurs.
4. L'entretien de développement professionnel améliore la coopération grâce à une meilleure communication entre N+1 et collaborateurs.
5. La pratique doit être totalement adaptée à l'organisation et à ses activités pour offrir une performance maximale.
6. L'entretien de développement personnel peut devenir une pratique perverse si mal utilisé par les acteurs concernés.
7. L'entretien de développement professionnel peut dans un avenir plus ou moins proche remplacer l'entretien d'évaluation.

PARTIE PRATIQUE

6. Lieu de stage :

NOM DE L'ORGANISATION	ADRESSE	LOGO
CENTRE NEURO-PSYCHIATRIQUE SAINT- MARTIN	Rue Saint-Hubert, 84 5100 Dave	

Le Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin existe maintenant depuis 116 ans ; en effet il a été fondé en 1901 par la Congrégation des Frères de la Charité à la demande du Ministère de la Justice. (Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin, 2014).

L'hôpital Saint-Martin s'est toujours particulièrement employé à porter aide et soins, tant sur le plan psychique que physique ou social. Ouvert sur la société et ses services, il inscrit ses actions dans le cadre de la réforme des soins en santé mentale. La mission des Frères de la Charité est de fournir un accompagnement qui vise à assurer la qualité de vie de ses patients. Pour ce faire 300 lits et 9 unités de soins, chacune spécialisée dans différentes pathologies psychiatriques, sont mis à leur disposition. (Folder de présentation du CNP Saint-Martin, 2014). Solidarité, bien-être, serviabilité, dynamisme, créativité sont les différentes valeurs défendues par le centre, elles forment sa culture d'entreprise et s'appliquent aux patients mais également au personnel au sein de l'institut ; en effet, par exemple la direction a décidé de mettre en place une cellule 'Accompagnement, Bien-être et Soutien' afin d'aider et améliorer le bien-être des membres du personnel victimes de violence. Un sentiment de solidarité peut être ressenti grâce à cette cellule.

La mission du CNP est essentiellement orientée vers le bien-être des résidents et l'engagement des membres du centre envers les patients. Cette mission peut se résumer comme suit : prendre en charge les personnes dans le besoin et les aider dans leur développement personnel. Pour ce faire, le centre doit tendre vers une optimalisation de l'éducation, de la formation et de l'accompagnement de ses employés. Preuve que la direction porte une réelle importance au bien-être de ses travailleurs.

L'aide aux personnes atteintes de maladies mentales est une priorité pour les membres du personnel, ceux-ci sont présents pour tenter de mener à bien la mission des Frères de la Charité

qui est un engagement de se rapprocher des personnes en détresse. Cela se traduit par un accompagnement compétent visant à assurer la qualité de vie des patients. L'objectif final est d'aider et de réintégrer des patients souffrant de maladies mentales, en tenant compte de l'aspect corporel qui relève du matériel, de l'aspect spirituel mais également de tout ce qui relève de la relation à soi et aux autres. (Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin, 2014)

Pour atteindre ces objectifs louables, le Centre Neuropsychiatrique dispose de plus de 550 travailleurs, ayant des fonctions différentes et impliqués dans de nombreux projets, qui gèrent l'ensemble de l'institut. Le personnel est réparti dans 3 grands départements. Le service des soins aux patients occupe le plus grand nombre de personnes avec 310 employés ; le service général est le deuxième plus gros département avec environ 27% du personnel, c'est-à-dire 129 travailleurs parmi lesquels on retrouve majoritairement les techniciennes de surface, les différents corps de métiers, etc. Finalement le département administratif, comprenant le service du personnel, le service RH, la direction, les informaticiens, compte 46 salariés. (Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin, 2014).

7. Pourquoi un tel sujet :

Lors de mon stage à Saint-Martin, la direction du département des soins avait comme idée depuis un petit temps de mettre en place des entretiens de développement personnel pour l'ensemble des fonctions au sein du département des soins. Ce genre de pratique RH n'existait pas encore réellement au sein de l'institut. Cependant depuis décembre 2016 des entretiens avec les infirmiers en chef et la direction du département des soins ont commencé à voir le jour, entrant dans cette même dynamique, et leurs premiers résultats sont assez positifs, ce qui pousse la direction à y penser de façon plus précise.

Cette volonté de mettre en place ces entretiens va de pair avec la nouvelle réforme IF-IC pour le secteur médical. L'IF-IC est l'institut de classification de fonctions et a été créé en tant qu'ASBL par les organisations patronales et les syndicats du secteur privé des soins de santé. L'objectif principal de cet institut est de mettre au point une nouvelle classification de fonctions analytique pour le secteur. Pour ce faire il faut mettre sur pied des descriptions de fonctions correspondant à la réalité du terrain où toutes les fonctions sont analysées. L'IF-IC met ainsi en place sa propre méthodologie, reprenant un certain nombre de caractéristiques indispensables. Cette classification juste et représentative permet une politique salariale

correcte et équilibrée dans le secteur. (IF-IC, 2013). Une fois cette classification de fonctions réalisée, cela va permettre de faciliter un certain nombre de choses, comme la mise au point d'une politique salariale correcte qui convienne à la fois aux organisations patronales et aux syndicats.

D'un point de vue RH, ces nouvelles descriptions de fonctions constituent une réelle plus-value pour l'organisation puisque la/le RH peut se permettre de les utiliser pour mettre en place ou modifier la politique de formation, mener des entretiens d'évaluation, de fonctionnement, de sélection ou de recrutement ou de développement. (IF-IC, 2013)

Au niveau de Saint-Martin les nouvelles descriptions de fonctions pour chaque poste du département des soins ont été clôturées en fin d'année 2016. Ce qui permet à l'institut de partir d'un outil solide et neuf pour lancer ces entretiens. Il est important de préciser que pour la direction l'objectif de ces entretiens se veut être gagnant-gagnant. C'est-à-dire que cela apporte un réel plus en terme de management pour les N+1 mais également un gain pour les salariés. Il s'agit donc entre autres de proposer un meilleur accompagnement aux travailleurs et à l'employeur d'envisager des changements et accompagnements plus spécifiques à effectuer dans l'hôpital.

Ce projet paraissant audacieux et riche en découvertes et en apprentissages, il a été décidé en accord avec la direction du CNP de travailler dans le cadre du mémoire à ces entretiens de développement professionnel. Ceci permettra d'apporter au centre un référentiel théorique et une meilleure connaissance sur le sujet qu'il pourra exploiter dans le futur.

8. Méthodologie :

Dans le cadre de notre mémoire en gestion des ressources humaines, il nous est demandé de réaliser une recherche scientifique. Le but étant de nous apprendre à approcher une problématique qui se pose en entreprise de manière rigoureuse et critique. « *L'autonomie, la capacité d'analyse critique, la capacité de synthèse sont des compétences importantes que l'on attend d'un universitaire dans le monde du travail* » (Ajzen et al, 2017).

La démarche scientifique adoptée est une approche qualitative. Pour ce faire comme le mentionnent bien Quivy et Van Campenhoudt (2011), une approche hypothético-déductive dans le cadre de cette étude de cas est fortement conseillée. Celle-ci se divise en trois actes

(rupture, construction et constatation) et sept étapes. Dans notre mémoire, nous nous sommes concentré principalement sur les étapes de l'observation, de l'analyse des informations et de la conclusion.

La première étape de cette démarche a été de réaliser une recherche littéraire concernant l'entretien de développement professionnel. C'est-à-dire le présenter, le contextualiser et le situer dans le monde du travail afin d'en comprendre l'ensemble des facettes. Recherche qui permet de récolter un maximum d'informations venant de sources scientifiques sur le sujet. Grâce à cette recherche, nous avons pu définir un certain nombre de questionnements que nous avons traduits en hypothèses. Hypothèses que nous avons voulu infirmer ou confirmer via une analyse du terrain afin de répondre finalement à notre question de départ.

Pour rappel la voici :

Le processus d'entretien de développement professionnel mis en place par la direction est-il approprié pour accompagner le développement de carrière des employés du département des soins du Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin de Dave ?

L'objectif étant de voir et comprendre l'impact des entretiens de développement professionnel sur l'évolution de carrière des travailleurs.

De cette question nous avons proposé sept hypothèses qui seront validées ou infirmées après avoir confronté la pratique à la théorie :

1. L'entretien de développement professionnel est la pratique la plus efficace pour la hiérarchie non seulement d'exprimer de la reconnaissance auprès de ses collaborateurs mais aussi de la formaliser et partant de susciter leur motivation.
2. L'utilisation d'entretiens de développement professionnel permet aux travailleurs de préparer aux mieux leur futur professionnel.
3. L'entretien de développement professionnel n'a pas comme objectif d'évaluer les collaborateurs.
4. L'entretien de développement professionnel améliore la coopération grâce à une meilleure communication entre N+1 et collaborateurs.
5. La pratique doit être totalement adaptée à l'organisation et à ses activités pour offrir une performance maximale.

6. L'entretien de développement professionnel peut devenir une pratique perverse s'il est mal utilisé par les acteurs concernés.

7. L'entretien de développement professionnel peut dans un avenir plus ou moins proche remplacer l'entretien d'évaluation.

Ensuite, une fois la recherche théorique terminée, nous devons confronter ce que nous venons de trouver dans la littérature à ce qu'il se passe réellement sur le terrain.

Premièrement, il faut sélectionner la technique de récolte des informations provenant du terrain. Pour ce faire, nous nous sommes dirigés vers les entretiens. Vendramin (2015) précise qu'il en existe de trois types. Les directifs, les non directifs et enfin les semi-directifs. L'entretien directif est formé d'un panel de questions auxquelles on ne sait répondre que via des réponses fermées. Ensuite, il y a l'entretien non directif dans lequel les interviewés s'expriment en toute liberté. Finalement nous avons l'entretien semi-directif, dans lequel la personne interviewée dispose d'une certaine liberté avec tout de même un certain « contrôle » de l'intervieweur dans les réponses.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons utilisé les entretiens semi-directifs. Ceux-ci donnent l'opportunité aux interviewés, comme nous l'avons dit précédemment, de s'exprimer librement. Quant à l'intervieweur, celui-ci garde la possibilité à tout moment de rediriger l'interviewé dans une direction ou sur des éléments qui l'intéressent plus particulièrement, sans pour autant être trop directif. Cette technique est dite indirecte. En effet, le chercheur est en quête de la vérité à travers une personne intermédiaire et non pas via une observation directe. (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). Ajzen et al (2017) mettent également en avant l'utilité des entretiens semi-directifs dans ce domaine : « *L'entretien est particulièrement adapté pour les questions concernant les représentations sociales, les systèmes de valeurs, les interprétations, la reconstitution d'un processus d'action, d'expériences ou d'évènements du passé.* » Il est important de signaler que des questions de précision ont été posées notamment pour comprendre en détails les tenants et aboutissants de la pratique.

Lorsque nous utilisons les entretiens semi-directifs, il est important de prendre en compte différents critères afin que ces entretiens soient réalisés de la meilleure façon possible. Nous nous intéressons principalement à 3 éléments (Quivy et Van Campenhoudt, 2011) :

Tout d'abord, il est important de s'attarder sur les conditions matérielles et l'environnement social de l'entretien. Il existe un grand nombre d'éléments pouvant perturber l'entretien ou le modifier. Par exemple, le moment choisi pour l'entretien, le lieu (s'il est réalisé dans un bureau,

chez l'individu, dans un endroit neutre, etc.), etc.

Deuxièmement, il faut poser un cadre contractuel le plus précis possible. Lors de l'introduction de l'entretien, la personne qui réalise celui-ci doit se charger d'un certain nombre de formalités. Il est important d'expliquer à l'individu pourquoi on l'a choisi, comment il a été choisi, quel est l'objectif des entretiens, dans quel contexte la recherche s'inscrit, garantir l'anonymat, etc.

Finalement l'intervieweur doit faire attention à la façon dont les relances sont utilisées : avoir un certain nombre de questions de relance au cas où la question ne suscite pas un questionnement assez approfondi chez l'interrogé ainsi qu'utiliser certaines stratégies d'écoute (montrer à l'interlocuteur qu'on est attentif à son discours, qu'il est écouté) ou d'interventions (éviter les contradictions, demander des précisions quand c'est possible, etc).

Une fois la notion d'entretien semi-directif précisée, le guide d'entretien a été construit en prenant en compte les différentes grandes thématiques théoriques développées précédemment dans le mémoire, bien que parfois adaptées pour rendre l'entretien plus simple et plus vivant.

Une fois ces entretiens réalisés et retranscrits, il est important que les faits bruts que nous sortons des entretiens semi-directifs soient reformulés en données que l'on peut analyser. (Mace et Pétry, 2000). Pour ce faire, nous avons parcouru plusieurs fois les différents entretiens afin d'avoir une vue dans un premier temps globale de la masse d'informations pour après synthétiser les informations en différentes catégories selon les thématiques théoriques prises en compte. Ce regroupement en thématiques permet de visualiser les liens qui existent ou pas entre les différents entretiens, si les avis des interviewés se contredisent sur certains sujets ou au contraire vont dans la même direction. Ensuite une comparaison avec la partie théorique selon les différentes thématiques précédemment définies est effectuée afin d'essayer d'infirmer ou confirmer nos hypothèses. Dans le cas où celles-ci ont été remises en cause, nous avons tenté de comprendre la signification de cet écart et proposer une explication.

Toute cette recherche s'est inscrite dans un mouvement cyclique entre théorie et entretiens pour se parfaire. En effet, la démarche n'est jamais une simple évolution linéaire et mécanique mais bien un processus de découverte qui se réalise dans un contexte concret et, comme le mentionnent Quivy et Van Campenhoudt (2006), largement imprévisible.

Difficultés rencontrées :

L'entretien de développement professionnel étant un sujet qui ne fait que commencer à réellement se développer, il était parfois difficile d'en parler concrètement dans le sens où peu

de gens savaient réellement à quoi s'attendre. Certains se sont braqués assez rapidement au début lorsque qu'ils ont su qu'ils avaient été tirés au sort pour réaliser cet entretien, mais après avoir expliqué l'objectif de celui-ci, dans quel cadre il était réalisé, ils ont tous accepté. Nous avons essayé d'approfondir le contenu autant que faire se peut afin d'avoir un maximum d'informations, cependant le contenu n'a pas toujours été à la hauteur des espérances.

Étant donné la relation entre les collaborateurs et la hiérarchie qui n'est pas toujours simple, il y avait une crainte d'avoir des avis biaisés des collaborateurs sur le projet des entretiens de développement professionnel voulu par la direction. Cependant au final cette crainte n'a pas été confirmée lors des entretiens. Nous avons cependant essayé de rencontrer un maximum de fonctions et niveaux hiérarchiques différents afin d'éviter toutes réponses biaisées ou erronées dues à une quelconque animosité vis-à-vis de la direction.

9. Analyse terrain et confrontation :

Dans le cadre de cette seconde partie du mémoire, nous allons aborder le versant pratique. Afin de confronter les différents concepts qui ont été énoncés dans la partie théorique à la pratique il était indispensable de faire une recherche terrain.

9.1 Présentation des modalités de l'étude de cas

Comme nous l'avons énoncé précédemment dans la partie méthodologique, nous avons décidé de privilégier une approche qualitative, via les entretiens de type semi-directif². L'hôpital comprenant un nombre conséquent d'employés il était évident qu'il n'était pas possible d'interroger l'ensemble des collaborateurs. Le nombre de fonctions étant très varié, afin de nous y retrouver et d'être en lien avec ce que souhaitait mettre prochainement en place la direction, nous nous sommes concentré sur le département des soins, reprenant 9 unités.

Après discussion avec le maître de stage et mon promoteur, nous avons décidé de réaliser au minimum huit entretiens semi-directifs afin d'avoir un résultat représentatif par rapport au nombre de salariés au sein de Saint-Martin.

Dans un premier temps, sur base du cadre théorique développé précédemment, nous avons créé en collaboration avec le maître de stage un guide d'entretien reprenant diverses thématiques abordées dans la littérature scientifique tout en laissant à chaque fois une certaine place via des

² Vous retrouverez en annexe le canevas de l'entretien semi-directif utilisé pour récolter les informations sur le terrain.

questions larges et ouvertes à l'interlocuteur pour s'exprimer sur d'autres sujets pas forcément abordés ou pour donner son opinion sur un élément totalement autre.

La spécificité de ce guide d'entretien réside dans le fait qu'il a été réalisé pour pouvoir interroger les collaborateurs qu'ils aient déjà réalisé ou non des entretiens de développement professionnel. Pour ce faire, celui-ci est divisé en deux parties afin de pouvoir disposer de l'avis des interviewés quoiqu'il arrive. Une fois celui-ci réalisé, il a été vérifié par la N+2 du département des soins. Quelques modifications en termes de formulation de questions ou de phrases ont été apportées. Une fois celui-ci validé par la hiérarchie du département, nous l'avons présenté à notre promoteur lors d'une entrevue à Louvain-la-Neuve. Ce dernier nous a également donné quelques conseils pour réaliser les entretiens. Une fois validé par le maître de stage et le promoteur, le canevas de l'entretien est passé en conseil de direction pour validation par l'ensemble de la direction et que les différents syndicats soient au courant des interviews qui allaient suivre.

Après la validation par l'hôpital, nous avons dû définir l'échantillon que l'on allait utiliser pour réaliser ces entretiens dans le but de ne pas être influencé par certaines personnes ou par certaines affinités qui auraient pu être créées lors de notre stage, un tirage au sort a été réalisé dans le listing des membres du personnel du département des soins. Une attention particulière a été portée à disposer d'un maximum de fonctions différentes au sein du département pour que ça soit le plus représentatif possible de la réalité. Il nous semblait également important d'avoir un avis des différentes positions hiérarchiques répertoriées dans le département.

Dans le but d'obtenir une vision la plus complète possible, nous avons essayé de rencontrer trois groupes de personnes : les collaborateurs des unités de soins (en essayant d'avoir un maximum d'unités de soins différentes, la réalité d'une unité n'étant pas forcément la même que celle d'une autre), des représentants hiérarchiques du département des soins aux patients et des représentants des travailleurs siégeant au conseil d'entreprise.

22 personnes ont été tirées au sort. Il nous avait été conseillé de prendre un nombre plus élevé de personnes, afin d'être sûr d'atteindre le minimum requis et compter sur une « réserve » au cas où certains devaient se désister par désaccord ou indisponibilité. Au final sur ces 22 personnes 14 personnes ont accepté d'être interviewées. Plus exactement 13 personnes travaillant au sein du département des soins, plus l'AGRH que nous avons décidé d'interviewer en complément afin de bénéficier d'un avis extérieur et professionnel sur le sujet. Ces divers entretiens ont été réalisés dans différents endroits, au bon vouloir des interviewés. Principalement dans les unités de soins, le bureau des interviewés mais également un endroit neutre tel que des locaux multifonctions. Le choix a été laissé au bon vouloir des personnes

interrogées pour les mettre le plus possible en confiance.

Pour des raisons de confidentialité et d'anonymat les noms de ces personnes ainsi que la retranscription des entretiens ne seront pas divulgués dans ce mémoire. Cependant vous retrouverez ci-dessous un tableau reprenant les différentes fonctions et informations de base relatives aux 14 personnes interviewées garantissant une description la plus précise possible de l'échantillon.

9.2 Présentation de l'échantillon

Genre :

Sur ces 14 personnes nous retrouvons 4 hommes pour 10 femmes.

Âge :

La moyenne d'âge allant de 33 ans à 57 ans.

Ancienneté :

L'ancienneté des personnes interviewées était également relativement variable ce qui a permis d'avoir des avis de personnes étant présentes au CNP depuis peu comme des personnes y travaillant depuis de nombreuses années. L'ancienneté allait de 3 ans à 32 ans.

Fonction :

Infirmier/ère en chef
Assistant RH
Membre de la direction
Cadre intermédiaire
Coordinateur
Infirmier/ère
Délégué syndical
Psychologue
Assistante sociale
Ergothérapeute

Ayant eu l'occasion d'interviewer deux infirmiers/ères en chef, deux cadres intermédiaires et deux infirmiers/ères, nous les appellerons comme suit afin de s'y retrouver :

infirmier/ère en chef numéro un et deux

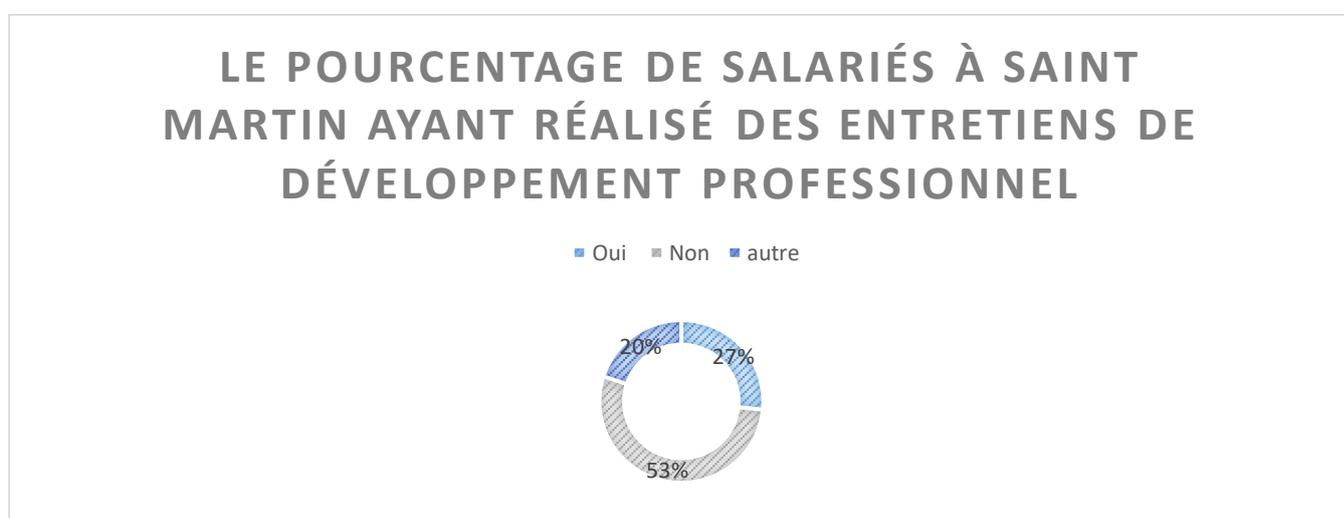
Cadre intermédiaire numéro un et deux

Infirmière numéro un et deux

L'idée étant de reprendre les grandes thématiques en faisant ressortir les éléments les plus importants. C'est pourquoi des verbatim ont été repris tels quels des entretiens menés afin d'illustrer de la façon la plus réaliste possible nos propos.

9.3 Analyse terrain

9.3.1 Le fait d'avoir déjà eu ou non des entretiens de développement professionnel au sein de Saint-Martin



Comme montré ci-dessus, on peut remarquer que 53% des travailleurs interrogés n'ont jamais réalisé d'entretiens, ce qui représente 8 personnes sur l'échantillon. La plupart du temps ceux-ci considèrent qu'il y a bien eu plusieurs fois des discussions informelles sur certains sujets qui pourraient rentrer dans un entretien de développement mais rien de plus. L'un d'eux l'illustre bien par cette phrase : « *Jusqu'à présent je n'ai jamais rien eu, juste quelques conversations sur certains sujets mais rien de concret.* » (Infirmière numéro un, 2017). Pour les 27% ayant réalisé des entretiens de développement professionnel le résultat est principalement positif. Mais cela sera développé plus en profondeur par après.

Les 3 dernières personnes (20%) se retrouvent dans la catégorie « autre » parce que celles-ci ne savaient pas réellement s'il s'agissait d'un entretien de développement et ce même après leur avoir expliqué ce que c'était. « *Oui je pense en avoir fait un, fin.... C'était peut-être plus un entretien d'évaluation quand j'y pense ou alors un autre type d'entretien, c'était plus pour voir comment je gérais une équipe par exemple.* » (Assistante sociale, 2017) « *J'ai déjà eu des*

entretiens qui y ressemblent mais c'était en groupe... C'est des entretiens de développement selon vous ? Ça me semblait plus être des réunions en fait. » (infirmière numéro deux, 2017).

Il est également intéressant de préciser que lorsqu'on analyse individuellement les personnes qui ont déjà participé à des entretiens de développement personnel il s'agit principalement de membres de la direction ainsi que d'infirmiers en chef. Le personnel n'a pas l'air d'avoir facilement accès à ce genre d'entretiens. Ceci confirme la percée de cette pratique dans certaines mentalités plus ajournées et ouvertes au changement et peut-être aussi le besoin de descente progressive de cette pratique à tous les niveaux de l'entreprise pour assurer un changement en douceur et une entrée définitive dans les mœurs de tous les acteurs concernés.

Nous pouvons remarquer que sur le terrain la notion même d'entretien de développement professionnel est floue pour une partie des personnes interviewées. Que ce soit dans la théorie ou dans la pratique la notion d'évaluation surgit et fait peur à de nombreuses personnes. Le concept d'entretien de développement professionnel est encore opaque dans la pratique, puisque 20% de l'échantillon ne savent pas réellement quel type d'entretien ils ont passé. La vision nébuleuse de ces entretiens peut-être comprise, puisque même dans la théorie, il est encore parfois difficile de clairement différencier entretien de développement professionnel et entretien d'évaluation. De plus, chaque entreprise a tendance à modifier les entretiens selon le contexte dans lequel elle se trouve.

Nous remarquons que 8 personnes n'ont par exemple jamais réalisé d'entretiens. Cela vient du fait qu'en Belgique aucune loi n'oblige la mise en place d'entretiens de développement professionnel, ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays comme la France par exemple qui possède un cadre légal bien défini avec des obligations³ en termes d'entretien de développement professionnel (De Falco et Laurier, 2016). Nous pouvons aussi nous poser la question de l'utilité d'imposer légalement ce type d'entretien. Par ailleurs, ce taux élevé de non-participation peut s'expliquer par le surcroît de temps et d'énergie qu'un tel processus engendre, par la réticence des collaborateurs souvent peu et mal préparés à ces changements ou même effrayés à l'idée de devoir prendre leur destin en main, au lieu de se laisser porter au gré du courant de ce long fleuve plus ou moins tranquille qu'est leur trajectoire professionnelle. Cette prise en charge de leur avenir professionnel mais aussi de leur situation présente requiert une prise de conscience,

³ « La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale », il existe une obligation d'entretiens professionnels pour chaque employeur. (De Falco & Laurier, 2016, p.6).

un changement de mentalité qui vraisemblablement n'est pas encore vraiment actualisé dans notre pays et plus particulièrement dans sa partie francophone.

9.3.2 L'utilité de réaliser des entretiens de développement professionnel

Cette question a été principalement posée aux personnes ayant répondu négativement quant au fait qu'elles n'avaient pas réalisé d'entretiens.

De manière générale, les différentes personnes ayant répondu à l'entretien se font une bonne représentation de l'utilité d'un entretien de développement professionnel. Ce qui est d'une certaine façon contradictoire puisque 20% des interviewés ne savaient pas forcément ce que c'était et ne percevaient pas bien les différences entre entretien de développement professionnel, évaluation, recadrage, etc.

Pour presque 90% des répondants, il s'agit d'un moment durant lequel on prend le temps de se poser afin de discuter autour d'une table de différents sujets tels que la motivation, le bien-être ou encore l'activité professionnelle, les résultats obtenus, les objectifs fixés, les attentes, les formations, les perspectives d'avenir. « *Il s'agit de s'arrêter de façon formelle, pour discuter, mettre en lumière certains éléments que les supérieurs ne connaissent pas forcément, avec une volonté de s'améliorer* » (cadre intermédiaire numéro deux, 2017). Le cadre intermédiaire numéro un a quant à lui ajouté (2017) : « *Dans ma fonction ça permet également je pense de pouvoir remettre du lien entre les travailleurs et la direction, parce que ce lien est difficile les travailleurs expriment parfois leur mal-être, leur incompréhension mais également leur plaisir et ça peut être un moment formel pour en parler, à partir du moment où il y a une notion de bienveillance c'est bénéfique pour tout le monde* ».

Cette notion de bienveillance est particulièrement significative car parallèlement à l'introduction 'd'informel' dans l'entretien de développement professionnel, elle participe à décrypter l'échange, à y introduire de l'authenticité et donc aussi du sens pour le collaborateur (Hémard et Reyre, 2016). Attention, trop de bienveillance ou de convivialité serait contreproductif, le N+1 doit pouvoir la doser et parfois ne pas hésiter, quand cela s'impose, à se montrer ferme et dire ses quatre vérités au collaborateur dans un souci non pas de le casser mais de le mettre face à ses responsabilités pour le pousser à progresser (Hémard et Reyre, 2016).

On retrouve cette idée chez Korenblit, Jeanguiot et Neuman (2004) : ceux-ci considèrent cet entretien comme un moment privilégié, d'échange authentique entre le supérieur et son

subordonné, dans lequel il y a possibilité de travailler sur le développement des collaborateurs au niveau de leurs compétences mais également sur l'épanouissement personnel des travailleurs. Teboul (2005) prône lui aussi l'entretien comme un moyen d'échange et d'investigation mais également comme une opportunité de faire le point sur divers sujets.

Une des utilités des entretiens qui revient le plus souvent aussi bien pour les employés que pour la direction est le fait que l'on puisse prendre le temps de valoriser les travailleurs. La reconnaissance est primordiale et manque selon la plupart des travailleurs au sein de Saint-Martin. Selon le cadre intermédiaire numéro un (2017) « *la valorisation via une bonne communication c'est capital* ». L'infirmière numéro deux (2017) rajoute « *qu'il y a un manque de soutien et d'encouragement de la part de la direction* ». De l'autre côté de la barrière, au niveau de la direction, ces entretiens sont considérés comme réellement importants. Il existe une réelle volonté de les mettre en place, et la mise à jour des descriptions de fonctions en est un premier pas « *permettant d'avoir une bonne base cohérente et de partir de quelque chose de concret.* » (Membre de la direction, 2017). Lors de l'entretien cette personne tient également à préciser qu'il n'est pas toujours possible de répondre à la demande qui lui est faite, mais qu'il est fondamental de prendre le temps d'écouter son interlocuteur. Ces entretiens au-delà de l'écoute permettent également de montrer aux employés qu'il y a une certaine reconnaissance du travail fourni. Toujours selon cette personne, « *le fait de ne pas écouter et valoriser la personne quand elle le mérite c'est ne pas faire le travail de responsable d'équipe, ce qui amène une vision très négative de la part des travailleurs* ».

Comme il a été énoncé précédemment dans la première partie de la théorie, la reconnaissance est à l'heure d'aujourd'hui quelque chose de fondamental au sein des entreprises. Ce n'est pas pour rien que Brun (2012) met en avant le fait que la gestion des ressources humaines a décidé de s'occuper de ce problème sérieusement, consciente de l'ensemble des conséquences bénéfiques que cela peut amener si la reconnaissance est pratiquée de façon efficace : tendance à donner plus de sa personne, impact sur l'identité, augmentation des liens sociaux, etc. Or, comme le mentionnent Taskin et Dietrich (2016) un des trois moyens qui permettent de promouvoir la reconnaissance au travail est l'évaluation de la performance. Cette notion est à prendre au sens large englobant des processus mis sur pied en matière d'appréciation du personnel, et plus spécifiquement dans les entretiens de développement professionnel justement. Étant donné que certains se plaignent d'un manque de reconnaissance, ces entretiens participeraient à pallier ce manque. D'ailleurs, l'entretien de développement professionnel

inclut les quatre éléments qui définissent la reconnaissance selon Brun (2012). En effet, d'abord, ce type d'entretien reconnaît la personne en tant que telle et met sur un même pied d'égalité le collaborateur et son N+1 réduisant ainsi l'asymétrie professionnelle impactant négativement la qualité de l'échange. Ces deux acteurs peuvent deviser face à face dans une démarche de négociations où le travailleur a l'occasion de prendre en main sa destinée professionnelle et créer sa propre carrière. Deuxièmement, cet entretien reconnaît la pratique de travail en faisant le bilan des compétences du collaborateur, de ses points forts et faiblesses. Ensuite, il reconnaît l'investissement dans le travail pour favoriser la motivation du salarié et l'expression de ses attentes surtout au niveau de l'amélioration de ses compétences (formations) et de ses perspectives d'avenir. Enfin, l'entretien reconnaît les résultats du travailleur en dressant le bilan de ses performances compte tenu des objectifs.

Un deuxième point après la reconnaissance qui est revenu très fréquemment, c'est le fait que ces entretiens permettent de régler des situations problématiques complexes. Un aide-soignant relève en effet qu'à l'heure d'aujourd'hui comme il n'y a encore rien de mis en place, ils ne savent pas se baser sur quelque chose de concret, précis, efficace. Le membre de la délégation syndicale (2017) interviewée donne un exemple d'une situation claire qui revient fréquemment : *« on sait qu'avec un collègue ça ne va pas d'un point de vue professionnel, de nombreuses personnes de niveau hiérarchique supérieur savent que telle personne dysfonctionne depuis X années or personne ne fait rien pour arranger la situation ou prendre une décision. J'ai l'impression qu'on ne cherche pas à aller plus loin »*. L'entretien de développement professionnel pourrait selon les diverses personnes ayant relevé ce genre de problèmes (récurrents) être le moment pour faire le point, cela permettrait de ne plus laisser pourrir des situations où tout le monde sait que ça ne va pas. La psychologue interviewée, rajoute que sans ces entretiens selon elle, on ne donne pas réellement les moyens aux travailleurs qui dysfonctionnent de pouvoir prendre le recul nécessaire sur ce qui ne va pas et donc essayer de trouver des solutions. Selon elle c'est un grand manque au sein de l'hôpital.

Comme De Falco et Laurier (2016) l'ont proposé dans leur littérature, ce type d'entretien permet de prendre le temps de réfléchir à divers domaines afin de par exemple concevoir au mieux le futur des travailleurs, mais également de résoudre les possibles problèmes que le travailleur pourrait rencontrer dans ses tâches quotidiennes. Korenblit, Jeanguillot et Neuman ajoutent qu'un des grands avantages de ce type d'entretiens est d'offrir l'occasion de déminer les conflits, même et surtout les plus latents ; ce qui est très important car ceux-ci sont à ce stade plus faciles à désamorcer.

La troisième utilité qui est ressortie de ces entretiens est la possibilité pour le travailleur de se lâcher, s'exprimer un maximum sur divers sujets. L'infirmière numéro un (2017) l'illustre assez bien : « *On est tellement aspiré par le quotidien que c'est parfois difficile de prendre le temps de se poser autour d'une table et de discuter de ces différentes thématiques. Ou alors ça ne se fait que lorsqu'il y a des choses réellement importantes. Or je pense que ces entretiens nous permettraient de nous poser de façon formelle quoi que l'on fasse.* ». Une autre personne (infirmière numéro deux, 2017) partage la même optique puisqu'elle considère que c'est un moment où l'on peut dire ce que l'on pense ouvertement, ce qui n'est pas toujours le cas dans la vie quotidienne par peur vis-à-vis de son supérieur hiérarchique ou de ses collègues. « *Mais également pouvoir dire stop ou tout simplement que l'on n'en peut plus.* »

L'entretien permet aussi au collaborateur de vider son sac afin que son N+1 ait une meilleure connaissance de ses compétences, aspirations, difficultés, craintes, limites et qu'il puisse dès lors en connaissance de cause mieux répondre aux demandes de celui-ci et mieux anticiper son évolution professionnelle comme le souligne Piveteau. En se lâchant et en se 'disant', le collaborateur parvient aussi à mieux se connaître soi-même (par le jeu aussi de la reformulation) et à se situer clairement dans son activité professionnelle et sa carrière comme le préconisent Téboul, Korenblit, Jeanguillot et Neuman.

Le fait de ne pas pouvoir prendre le temps de se poser un petit moment pour faire le point, est un élément que De Falco et Laurier (2016) mettent également en avant dans leur théorie. Ils se rendent compte que lorsque les collaborateurs sont dans leur travail il est très difficile de prendre du recul. Ce qui a pour conséquence de garder des problèmes irrésolus qui auraient tendance à s'amplifier avec le temps vu qu'ils ne sont pas pris en charge et à chaque fois reportés.

D'autres personnes (20% des répondants) considèrent que ces entretiens n'ont pas de réelle utilité. Une personne nuance ces propos en mettant l'accent sur la dynamique d'équipe. En effet selon elle, si le dialogue fait déjà bien partie de l'équipe ça ne lui semble pas utile. Cela est vrai mais nous ne voyons pas vraiment comment on pourrait se passer de cette pratique si l'on désire privilégier le dialogue et l'esprit d'équipe qui sont des caractéristiques du management participatif où les travailleurs collaborent avec la direction et prennent part aux processus décisionnels dans un esprit de solidarité. (Vermeren, 2009).

9.3.3 L'apport sur le plan professionnel

Encore une fois, cette question n'a été posée qu'aux personnes ayant réalisé l'entretien, afin de percevoir les avantages qu'ont pu amener ces entretiens dans leur carrière professionnelle.

Pour deux personnes, ces entretiens ont été réalisés au début de leur carrière ou peu après un changement de poste ce qui leur a permis d'y voir plus clair et de faire un peu le point sur la situation, sur ce qui était bien fait mais également ce qui était à améliorer.

« *Ça m'a permis de me situer plus facilement dans ma nouvelle fonction, et d'une certaine façon de voir si je répondais aux attentes ou pas et de voir mes points forts mais également les critiques qu'on pouvait me faire* » (Infirmière en chef deux, 2017). Comme on le voit ici, le premier but de l'entretien de développement professionnel est atteint, à savoir permettre au collaborateur de se situer (Korenblit et al, 2004).

Une autre vision plus négative a aussi été exprimée : il s'agit de l'angoisse, de la peur, cependant la personne précise bien que cela est également dû à son caractère et qu'elle ne réalisait pas encore parfaitement toutes les tâches. « *D'un point de vue professionnel sur le long terme je ne sais pas encore dire ce que ça va amener mais du moins sur la période à court/moyen terme après l'entretien je peux dire qu'on est beaucoup plus attentif sur les différents éléments dont on a débattu ou que l'on m'a reprochés. Je peux même dire qu'un certain stress a été ressenti les quelques mois après cet entretien, j'ai peut-être voulu trop bien faire ce qui m'a amené une certaine angoisse.* »

« *Pour moi c'est totalement sain de mettre en place ce genre d'entretien aussi bien pour la direction que pour les travailleurs. On y voit plus clair, on se retrouve dans son travail.* » (Infirmière en chef numéro deux, 2017).

On peut remarquer que l'échantillon des répondants considère que ce genre d'entretien leur a permis de voir plus clair dans leur travail et faire le point sur leur situation pour mieux appréhender le futur, idée que De Falco & Laurier (2016) reprennent également en mettant l'accent sur le fait que ces entretiens permettent de prendre du recul, et suscitent une certaine réflexion. Comme le répètent Korenblit et al. (2004) l'entretien de développement professionnel donne au collaborateur d'importants repères, il lui permet de se situer clairement, de comprendre où il en est dans son évolution professionnelle. Comme pour un alpiniste en pleine ascension, le N+1, à travers cet entretien, lui dévoile où il se trouve sur la paroi de la montagne en lui montrant une photo panoramique de sa situation (bilan). Il lui fournit des pitons

supplémentaires pour mieux s'assurer sur la pente qui se fait parfois plus raide et plus glissante, tout en tirant sur la corde pour faciliter sa montée (formations, reconnaissance, dialogue). Il l'écoute et répond à ses demandes (attentes) dans la mesure du possible car parfois les conditions climatiques obligent à suspendre la progression (conjonctures économiques, autres priorités). Il guide le collaborateur sur la trajectoire que lui-même a choisie en grande partie pour arriver au sommet et planter le drapeau de la réussite professionnelle et de celle de son entreprise. Et quand de concert les deux acteurs se rendent compte que la cime est inaccessible, le N+1 est encore là pour indiquer à son collaborateur le refuge le plus proche d'où il pourra profiter de la vue sur le chemin parcouru.

Évidemment, au-delà de cette longue métaphore, tout n'est pas totalement positif puisque certains considèrent que ce processus engendre un certain sentiment d'angoisse. Ce qui est bien normal : tout changement est toujours facteur de stress, mais ici le jeu en vaut la chandelle.

La littérature nous indique donc des raisons à faire passer ces entretiens que l'on ne retrouve pas dans la récolte terrain, comme par exemple, la volonté de faciliter l'accès des travailleurs à la formation, la volonté d'axer la formation professionnelle en ayant une visée sur le long terme ou encore de responsabiliser les travailleurs par rapport à leur carrière professionnelle.

9.3.4 Les personnes qui devraient être présentes lors de l'entretien de développement professionnel

Pour cette question nous allons faire une distinction entre les personnes ayant déjà participé à un entretien et celles qui n'en ont pas effectué mais qui donnent leur avis sur l'importance des personnes qui devraient assister aux entretiens de développement professionnel.

Les personnes ayant déjà réalisé ce genre d'entretiens sont représentées par les infirmiers en chef et les cadres intermédiaires. Pour les 27% de l'échantillon ayant déjà eu affaire à un entretien il y avait toujours les 3 cadres intermédiaires du département des soins qui étaient présents ainsi que la directrice du département. C'est-à-dire les N+1 et N+2 de la personne interviewée. Ils sont tous d'accord pour dire qu'il faut limiter le nombre de personnes, car sinon ça ne serait pas réaliste et pas assez constructif. Le coordinateur interviewé (2017) rajoute, « *le fait qu'il n'y a pas trop de monde permet également de parler plus facilement et librement* ».

Lorsque la question se pose de savoir si le directeur général, le médecin responsable du service, la RH ou la délégation syndicale a sa place dans ce genre d'entretiens, les réponses sont

différentes selon les personnes. Pour tous un délégué syndical n'a pas lieu d'être dans ce genre d'entretiens, celui-ci aurait sa place lors d'un entretien de recadrage ou d'évaluation mais pas dans un entretien de développement professionnel. Sur les quatre personnes ayant déjà réalisé un entretien trois souhaiteraient avoir la présence du directeur général pour qu'il donne un point de vue stratégique et qu'il ait une image concrète de la réalité du terrain. Pour la présence du médecin ou de la RH aucun n'est réellement pour.

Il est important de préciser que la présence des trois cadres intermédiaires et de la directrice des soins ne serait nécessaire que pour les fonctions de coordinateur ou de chef d'équipe. Pour l'ensemble des autres fonctions telles qu'infirmier, ergothérapeute, assistant social, etc. ceux-ci ne seraient interviewés que par leur N+1 ainsi qu'un cadre intermédiaire. Toutes les personnes interviewées considèrent que c'est suffisant pour les fonctions se situant en bas de l'échelle hiérarchique.

Pour le reste des personnes interviewées n'ayant jamais réalisé d'entretien de développement professionnel voici les différentes personnes dont ils considèrent la présence comme indispensable lors d'un tel entretien. Les 11 personnes sont unanimes sur la présence de leur N+1. Pour le reste les avis sont fortement partagés. Ils sont contre le fait d'être épaulés par un délégué syndical dans la majorité des cas, même si certains considèrent qu'il s'agit d'un droit des travailleurs. 7 des 11 personnes souhaiteraient être accompagnées par une personne dite de confiance. Lorsqu'il est demandé de citer un exemple, un psychologue ou un membre des ressources humaines est souvent signalé. L'infirmière numéro un (2017) l'exprime bien : *« Il faudrait une personne de confiance, telle qu'un/une GRH, qui a beaucoup plus d'expérience dans ce domaine que notre N+1 et qui n'appartient pas à la direction contrairement à un cadre intermédiaire par exemple, il pourra donc jouer à fond son rôle de gestionnaire de dynamique de l'entretien. »* La grande différence avec les personnes ayant réalisé ces entretiens est la demande d'être accompagné par une personne de confiance. Il est remarquable que cette requête provienne principalement de personnes n'exerçant pas une fonction de coordinatrice ou de responsable d'équipe, le manque de proximité avec la direction peut susciter une certaine crainte vis-à-vis de celle-ci. Malaise qu'ont forcément moins leurs supérieurs plus souvent en contact avec le haut de l'échelle hiérarchique.

Que ce soit les personnes ayant déjà réalisé des entretiens ou celles n'en ayant encore jamais fait, 11 sur 14 personnes interviewées sont d'accord sur le fait que la présence du N+1 est fondamentale, ce que corrobore bien ce que De Falco & Laurier (2016) mettent en avant au niveau des personnes compétentes qui doivent mener les entretiens. Pour rappel ceux-ci

proposent trois personnes potentielles : le N+1, le responsable des ressources humaines ou un consultant externe. On remarque que dans la pratique, le choix se porte principalement sur le N+1, ce qui est en lien avec ce que pensent les partenaires sociaux toujours selon ces deux auteurs. Ceux-ci insistent sur le fait qu'il s'agit avant tout du rôle des managers de se charger de ces entretiens de développement professionnel. De plus il existe divers avantages qui vont pousser le responsable hiérarchique à mener ces entretiens comme le fait qu'il pourra plus facilement anticiper les besoins de son équipe, avoir une approche plus individuelle avec ses propres travailleurs ou encore trouver un moment propice pour analyser les attentes de ces derniers en termes de plan de carrière. De par sa proximité avec son collaborateur le N+1 est le mieux placé pour le guider dans son plan de carrière. Il y voit aussi son autorité reconnue et assure en outre une meilleure communication sur toute la ligne hiérarchique.

A côté de ça, le N+1 doit être vu comme un réel moteur pour motiver les travailleurs. Si celui-ci n'est pas réellement impliqué dans le processus, les travailleurs ne le seront pas non plus. Afin d'assurer la réussite de l'entretien il revient ici au N+1 de prendre l'initiative et de donner l'exemple : il doit faire preuve de sérieux, de respect, de compétences, d'empathie, d'écoute, d'implication et de franchise tout en gardant son rôle de supérieur hiérarchique.

Pour les personnes n'ayant jamais réalisé d'entretiens de développement professionnel, la présence d'une personne de confiance est fortement souhaitée. Cela peut être dû justement à une certaine appréhension que les autres ayant déjà vécu ce genre d'entretiens ne connaissent plus forcément. Parmi ces personnes de confiance on retrouve principalement des psychologues ou alors des gestionnaires en ressources humaines. La présence ou non du RH au sein des entretiens est une question qui revient également fréquemment dans la littérature. De Falco & Laurier (2016) considèrent que les RH doivent être vus comme des supports d'aide dont le rôle se situe plutôt en deuxième ligne. Ceux-ci de par leurs connaissances dans ce domaine de l'entretien pourront épauler dans certains cas les managers bien que pour des raisons organisationnelles ceux-ci soient amenés à les réaliser (De Falco et Laurier, 2016). La théorie ne parle pas de personnes de confiance qui seraient là pour assister le collaborateur lors de ces entretiens. On remarque qu'il s'agit plutôt d'une demande des collaborateurs sur le terrain.

Bien que certains considèrent qu'il s'agisse d'un droit des travailleurs, la totalité de l'échantillon est contre la présence d'un délégué syndical et considère qu'elle n'a pas lieu d'être dans ce genre d'entretien. Le délégué syndical aurait par contre sa place lors d'un entretien de recadrage ou d'évaluation. Ceci est étayé par la littérature, puisque l'on retrouve dans le livre

de De Falco & Laurier (2016) qu'il est préférable de comprendre dans un premier temps ce genre de demande ainsi que les raisons qui ont poussé à la faire. Or l'entretien est un outil de management et dans ce cas, un représentant des travailleurs n'a pas réellement sa place. La personne de la délégation syndicale qui a été interviewée a elle-même considéré qu'elle n'avait rien à faire dans ce genre d'entretien vu qu'il ne s'agissait pas de défendre le travailleur puisque celui-ci était là pour faire le point et envisager ses perspectives d'avenir.

On remarque également que les trois quarts des personnes ayant déjà réalisé ces entretiens souhaitent avoir un contact avec le directeur général, leur N+2 au vu de leur position hiérarchique et leur fonction. De Falco & Laurier (2016) sont plutôt sur la même longueur d'onde que ce qui vient du terrain à ce niveau. En effet ils considèrent que le N+2 a également un rôle à jouer, selon l'organigramme et le type de l'organisation. Cependant peut-être pas dans une approche directe où ils seraient présents durant les entretiens mais plutôt de manière indirecte où ils pourraient consulter les procès-verbaux afin d'avoir une vision d'ensemble de ce qui a été dit et fixé, pouvoir confirmer les décisions prises ou valider les demandes des travailleurs. Par contre, d'autres auteurs comme Korenblit (2004) estiment la présence du N+2 inutile voire délétère ; pour eux, l'entretien de développement professionnel est une affaire entre deux acteurs exclusivement. Ce huis clos est le garant de l'authenticité de l'échange et de la consolidation du lien de confiance.

9.3.5 Lieu de l'entretien de développement professionnel

Les membres de l'échantillon ayant déjà réalisé les entretiens de développement professionnel l'ont tous réalisé dans le bureau de la directrice du département des soins. Ce lieu est cependant considéré comme inadéquat aussi bien pour les personnes l'ayant réalisé que pour celles qui n'y ont jamais pris part. « *Le fait de le faire dans le bureau du N+1 directement ça amène un sentiment d'évaluation ce qu'il faut à tout prix éviter, si on veut être dans un climat de dialogue ça me semble plus pertinent d'être dans un endroit neutre ou dans le service.* ». (Ergothérapeute, 2017). Pour le lieu adéquat, beaucoup souhaitent un endroit le plus neutre possible tel qu'une salle de réunion ou un local multifonctions. Certains cependant sont plus pour la réalisation de l'entretien au sein de l'unité de la personne qui est interviewée : « *Dans l'unité ça me semble être le plus cohérent, afin d'avoir une certaine réalité de travail.* » (Assistant social, 2017).

Le lieu choisi pour effectuer l'entretien est un facteur très important à prendre en compte. Piveteau (1990) considère qu'il n'existe pas forcément un bon endroit pour réaliser ces

entretiens mais qu'il faut tenir compte de différents facteurs tels que la culture de l'entreprise par exemple. Il faut que le lieu choisi ait un certain sens. Dans les différents lieux que Piveteau (1990) présente il y a le bureau du manager. Lieu qui a été fortement critiqué par les personnes ayant réalisé les entretiens. En effet effectuer l'entretien dans ces conditions amènent souvent un certain stress, les gens ne se sentent pas forcément à l'aise. Cependant Piveteau (1990) met en avant le fait qu'il est possible que certains soient habitués au bureau du N+1 pour des réunions par exemple, ce qui facilite la tâche ; cependant cela n'empêche pas les fausses idées et préjugés de rester bien présents en sachant qu'ils ne sont pas totalement faux. La recherche terrain montre que le bureau de la direction est l'endroit où les entretiens ont eu lieu. Cependant, comme Piveteau (1990) le souligne, la recherche d'un endroit neutre par les collaborateurs devrait être privilégiée pour créer un climat plus propice au dialogue. Les répondants sont d'accord sur le fait que le bureau de la direction n'est pas adapté au contexte d'un entretien de développement. Ceux-ci rajoutent qu'il y a une tendance à percevoir cet entretien plus comme une évaluation qu'une discussion parce qu'il est réalisé dans le bureau du supérieur hiérarchique. Toutefois Piveteau (1990) met aussi en avant certains éléments négatifs tels que le caractère impersonnel ou peu chaleureux d'une salle de réunion ou de réception. Ces arguments n'ont pas été développés par l'échantillon qui n'a pas non plus envisagé la possibilité d'alterner les endroits où se tient l'entretien. Pourtant, comme le préconisent Korenblit et al (2004) ce serait une excellente façon d'éviter que la routine ne s'installe en même temps qu'une certaine lassitude ou même une démotivation. De plus, l'alternance constituerait une preuve supplémentaire d'une volonté de la part de la direction d'équilibrer la relation entre les deux acteurs, et viendrait renforcer ce sentiment de sens et de respect chez le collaborateur (Taskin et Dietrich, 2016).

9.3.6 L'importance ou non d'un questionnaire préétabli

Les personnes ayant déjà réalisé un entretien avaient toutes reçu un questionnaire une quinzaine de jours plus tôt reprenant les grands thèmes avec diverses questions ouvertes permettant d'aller plus en profondeur selon les sujets. Ces personnes sont unanimes sur le fait que pouvoir disposer d'une trame reprenant les divers sujets leur permet d'être plus calmes et relaxées le jour de l'entretien, d'une certaine façon elles savent à quoi s'attendre. L'infirmière en chef numéro deux (2017) l'illustre assez bien : « *Avoir un questionnaire préétabli pour moi c'est indispensable, ça permet de faire office de filtre. De plus pour la personne interviewée ça lui*

permet de ne pas devoir répondre directement et être pris au dépourvu sur un sujet, mais de prendre son temps en reprenant l'ensemble des éléments. C'est vraiment important pour moi d'avoir la possibilité de cette première réflexion. » Selon une autre personne le moment à partir duquel on donne ces questionnaires est également important : « *Le questionnaire est important mais il faut également le donner à une date assez distante du jour de l'entretien, ça peut paraître bête mais ainsi on a le temps de le préparer à son aise.* » (Infirmier en chef numéro un, 2017).

Dans un premier temps, on peut remarquer qu'une grande partie des personnes interviewées semble plutôt d'accord quant à la mise en place d'un canevas préétabli pour pouvoir mener l'entretien. Selon Gouttebroze (2014) afin que l'entretien soit le plus efficace possible, il faut une certaine préparation prenant en compte un support qui ne doit pas être trop contraignant non plus laissant une certaine marge de manœuvre. Visée théorique qui n'est pas forcément partagée par tout le monde puisque une autre partie des répondants considère que cette efficacité n'est pas forcément réelle quand on circonscrit les entretiens avec ces questionnaires. Ici se pose la question de l'habileté de l'encadrant qui doit sans cesse manœuvrer entre le respect d'une structure assez rigide de l'entretien et le courage de lâcher du lest pour faire place à plus d'improvisation 'contrôlée'. Ce genre d'exercice périlleux est plutôt l'apanage des managers chevronnés en la matière (Hémard et Reyre, 2016).

Parmi les autres répondants n'ayant pas réalisé ces entretiens, certains vont dans le même sens et considèrent qu'un questionnaire remis à l'avance permet de mieux baliser l'entretien, de rassurer, de prendre du recul et réfléchir sur ce que l'on va dire. La personne de la délégation syndicale interviewée rajoute : « *Ça permet de ne pas oublier certaines choses et de ne pas tomber dans une mauvaise interprétation.* »

Mais d'autres ne sont pas du même avis et considèrent que le fait de ne pas avoir de ligne directrice permet beaucoup plus de naturel dans les réponses, ce qui peut amener un déblocage dans certaines situations. Un interviewé l'exprime comme ceci : « *Si on connaît à l'avance les sujets et que dans ceux-ci il y en a un avec lequel on a plus de difficulté on peut se braquer directement et être fermé à toute discussion ou préparer à l'avance notre défense qui ne sera pas forcément constructive. Parfois le naturel de certaines situations peut selon moi débloquent des situations* » (Ergothérapeute, 2017).

Un autre répondant à lui également peur que ça limite la conversation. « *Les questionnaires ça a tendance à mettre dans des tiroirs les idées des gens. Alors oui ça peut être intéressant d'avoir les grands sujets mais pas plus. Utiliser un canevas bien précis lors de l'entretien, ce n'est pas la bonne façon, ça met plus de la distance qu'autre chose entre les deux personnes* »

(Coordinateur, 2017). Une autre personne surenchérit en considérant qu'il est indispensable de savoir sortir de la préparation : « *Lors d'un entretien on sort souvent des chemins préparés, sinon on reste cadenassé dans ce questionnaire et au final on ressort avec nos problèmes sans solutions. Les solutions pourtant il faut les co-construire.* » (Infirmier en chef numéro un, 2017). Dans cette optique on peut de fait se poser la question de savoir ce qu'on fait lorsqu'une personne souhaite s'exprimer sur un sujet et que cette thématique ne rentre pas dans une case du questionnaire ? De ce fait, l'un des coordinateurs interviewé considère que pour le bien des deux parties, il faille un questionnaire très général et qui suscite le débat.

À nouveau ici la place qui doit être laissée à l'informel nous semble prépondérante : c'est parfois en sortant du carcan du canevas type pour conduire un entretien que l'on atteint le mieux les objectifs de celui-ci. En outre, toutes ces remarques provenant du terrain nous font comprendre à quel point une phase de préparation en amont de l'introduction de l'entretien de développement professionnel est nécessaire auprès des N+1 mais surtout chez les collaborateurs afin de dissiper leurs craintes et éliminer leurs incompréhensions. Cette préparation doit faire en sorte que les collaborateurs se rendent compte que cette nouvelle pratique n'est pas un nouveau type de contrôle déguisé qui ajouterait de la pression sur eux mais qu'elle est avant tout conçue pour eux, pour leur autonomie, responsabilisation, épanouissement professionnel à travers des possibilités de carrière inédites, et reconnaissance. Tous ces éléments sont autant de coups de marteau portés sur le clou de la motivation (F.I.Herzberg).

9.3.7 Rendre ces entretiens obligatoires ou non ?

Sur les 14 entretiens réalisés, 13 personnes considèrent que ces entretiens doivent être implantés de façon obligatoire. La principale raison qui est donnée à ce caractère obligatoire est le fait que si celui-ci était facultatif peu de personne y participeraient. Un interviewé va plus loin dans le raisonnement : « *J'ai peur que si on réalise ces entretiens de façon non obligatoire, peu de personnes s'y soumettent. Or ça doit devenir une réelle politique d'établissement, et donc obligatoire à tous, mais ça doit venir de la direction, sinon selon moi ça serait une erreur tactique, ça doit devenir une politique d'établissement reliée à tous les aspects de la GRH tels que les plans de formations, ou la mobilité interne* » (Psychologue, 2017). Une autre personne surenchérit en considérant que si c'est laissé au choix, « *connaissant l'institut j'ai bien peur que ça ne soit pas utilisé, de plus si il n'était pas obligatoire certains se poseraient la question*

du pourquoi on l'a fait avec lui et pas avec moi ? » (Assistante sociale, 2017). Ce qui pourrait amener de la jalousie ou des rumeurs infondées inutilement.

Comme dit précédemment, 20% de l'échantillon considère pour autant qu'il ne devrait pas forcément être obligatoire. *« On perdrait le côté échange, dialogue selon moi »*. (Coordinateur, 2017). Une autre personne considère que ça devrait être laissé au choix de chacun mais reste réaliste sur le fait que si c'est le cas, elle a des doutes sur le nombre de personnes étant motivées à le réaliser.

Un interviewé a fait subtilement remarqué qu'au lieu de se poser la question de savoir s'il faut imposer ce type d'entretiens, on pourrait laisser la possibilité aux travailleurs de ne pas répondre à certaines questions : *« Il y a la question obligatoire de l'entretien mais il y a également la question obligatoire de répondre aux questions. »* (Psychologue, 2017).

On peut donc dire qu'une grande majorité de l'échantillon considère que l'entretien doit être rendu obligatoire même si certains considèrent la question de l'obligation difficile à trancher pour eux. *« Selon moi, c'est une question difficile, c'est d'une certaine façon montrer à chacun que sa place c'est d'être là, mais il faut aller plus loin, c'est au supérieur d'expliquer les objectifs de ce genre d'entretiens à l'ensemble de son équipe. Il faut prendre le temps d'écouter les questions ou les craintes des travailleurs. Mais surtout de se demander pourquoi la personne ne souhaite pas le réaliser et comprendre ses raisons. Mais je doute qu'après explications et envoi d'un possible canevas pour l'entretien la personne refuse d'y participer. »* Le questionnement de cette personne (coordinateur, 2017) va au-delà du fait de savoir si on doit rendre obligatoire ou pas ces entretiens, et exprime la volonté de comprendre pourquoi il serait refusé si on laissait le choix. Cette démarche est très intéressante.

Ceci nous rappelle l'importance de la préparation de l'entretien de développement professionnel pendant laquelle toutes les explications et tous les éclaircissements nécessaires doivent être donnés pour que le collaborateur sache à quoi s'en tenir et aborde l'entretien dans les meilleures conditions, serein et loin de l'angoisse ressentie à l'annonce de l'introduction d'un tel processus dans son entreprise (Korenblit et al, 2004).

9.3.8 La fréquence à laquelle l'entretien doit être réalisé

11 personnes sur les 14 ont considéré qu'il était approprié de réaliser ces entretiens une fois par an afin de garder un certain suivi et de pouvoir faire le point assez régulièrement sur les objectifs, les recommandations ou les engagements fixés.

Certains cependant apportent des précisions pour des cas plus particuliers.

« Ça devrait se faire une fois par an. Cependant pour les nouveaux entrants il serait peut-être intéressant d'en faire un après un et six mois, pour voir comment se passe leur intégration. » (Infirmier en chef numéro un, 2017).

« Une fois par an me semble suffisant cependant peut-être qu'en période de gros soucis, il est préférable d'adapter ces entretiens pour en faire peut-être deux sur l'année pour mieux suivre l'impact qu'ont ces soucis sur les travailleurs. » (Infirmière numéro deux, 2017).

A côté de ces avis, d'autres considèrent que pour des raisons de qualité et de faisabilité, ces entretiens doivent se faire de manière plus étalée dans le temps.

Un membre de la direction considère que ces entretiens doivent être tenus une fois tous les deux ans. « Le réaliser une fois par an serait évidemment mieux mais à notre niveau irréalisable. En effet par exemple pour un entretien de 2h30 il y a bien 12 pages de P.-V. à retranscrire. Ça peut vite devenir une charge de travail conséquente en plus de nos tâches habituelles. Ou alors il faudrait dépêcher une personne qui ne s'occuperait que de ces entretiens... Mais ça c'est encore autre chose. » Un autre intervenant va même encore plus loin, en proposant d'organiser ces entretiens tous les 5 ans. Selon lui une plus grande fréquence n'est pas possible : « Si on veut réellement faire ça bien ça prend du temps. »

« Ça devrait se faire minimum une fois par an, mais pas plus que deux fois. Sinon ça fait trop évaluation, on aurait trop l'impression d'être sur le dos des gens. Selon moi deux fois par an c'est réalisable. » (Cadre intermédiaire numéro deux, 2017).

Ici apparaît selon nous, au-delà des sensibilités de chacun, le risque de confusion de l'entretien de développement professionnel avec d'autres types et surtout avec le tristement célèbre entretien d'évaluation. Il est vrai que la pratique de l'entretien de développement professionnel reste encore assez récente et n'est pas encore entrée dans les mœurs des travailleurs. D'où l'importance du rôle des RH pour convaincre les dirigeants à généraliser ce type d'entretiens et les N+1 à bien l'appliquer. Les divergences d'opinion quant à la fréquence de la tenue de ce type d'entretiens font comprendre le gros obstacle qu'il représente : il est chronophage et énergivore (Korenblit et al, 2004).

9.3.9 L'importance d'un procès-verbal

L'ensemble de l'échantillon considère comme indispensable le fait de réaliser un procès-verbal de l'entretien pour diverses raisons comme par exemple la possibilité d'introduire une certaine continuité, puisqu'en ayant une trace écrite ça permet de repartir de quelque chose de concret pour le prochain entretien, de voir quelles avaient été les remarques ainsi que les différents

objectifs qui avaient été fixés. « *Le P.-V. permet une trace écrite de ce qui a été dit, qu'il n'y a pas de fausses informations ou d'incompréhension, ça permet également une base solide pour le prochain entretien.* » (Assistant RH, 2017). « *De plus après deux heures d'entretien on se souvient rarement de tout ce qui a été dit, c'est toujours mieux par après avec du recul de relire ce qui a été dit, décidé.* » (Membre de la direction, 2017).

Concernant ce domaine, les résultats du terrain et la théorie se rejoignent pour dire qu'il est fondamental de rédiger un compte rendu après l'entretien. Comme le soulignent De Falco & Laurier (2016) ce procès-verbal c'est un peu la mémoire de ce qui a été dit, il permet de construire sur de bonnes fondations comme le mentionne également une personne interviewée. Il donne également une image claire de la progression des collaborateurs par rapport aux objectifs fixés et son évolution en général.

A côté de ce caractère indispensable, d'autres éléments pratiques méritent également notre attention. Par exemple, presque la totalité des personnes ayant voulu un P.-V. considère que celui-ci doit être signé par les parties concernées. « *Selon moi, oui c'est important d'avoir un P.-V. à la fin de la réunion mais il doit être signé par les différentes personnes autour de la table, après lecture de celui-ci afin que tout le monde soit d'accord sur ce qui a été dit et/ou convenu en termes d'objectifs* » (Cadre intermédiaire numéro un, 2017).

Comme le soulignent les réponses venant de l'approche terrain, il est indispensable que le P.-V. soit signé par les différentes personnes ayant réalisé l'entretien. Une personne interviewée indique qu'il s'agit d'une certaine sécurité, une précaution prise pour s'assurer que tout le monde soit d'accord sur ce qui a été dit ou demandé. De Falco & Laurier (2016) partagent cette argumentation et considèrent également qu'il est important de le signer afin de prouver que l'entretien a bien eu lieu.

A côté de ça, deux autres éléments ont été également mis en avant lors de la récolte terrain. Il s'agit premièrement du suivi et deuxièmement le fait de trouver la bonne personne qui réalisera ce procès-verbal pour des raisons de neutralité et de capacité à pouvoir mener l'entretien et retranscrire les informations importantes que le collaborateur dévoile. Nous mettons ici le doigt sur la confiance mutuelle requise entre les deux acteurs de l'entretien et sur les compétences de l'encadrant à le mener (Hémard et Reyre, 2016).

Ce qui est intéressant à mettre en avant c'est que bien que tous les répondants considèrent comme indispensable d'avoir un P.-V., sur les quatre personnes ayant déjà participé à ces entretiens, seulement une personne a reçu son P.-V. une fois celui-ci écrit et signé. Le fait que

l'entretien ait été réalisé récemment pour la plupart peut expliquer cette situation. En effet un membre de la direction réagit sur le temps que la retranscription prend. « *Oui c'est indispensable mais il ne faut pas oublier que pour un entretien de 2h, 2h30 on a eu 12 pages de brouillon à retaper, remettre en ordre pour réaliser le P.-V. Si on veut faire ça correctement ça prend du temps* ». Par ailleurs, d'autres ont fait la demande mais ne l'ont jamais reçu ; un interviewé reconnaît néanmoins que cette omission est due partiellement à sa négligence puisqu'il n'a pas fait le forcing auprès de sa hiérarchie pour l'avoir. Cependant de manière générale les répondants s'accordent pour dire qu'il est préférable de l'avoir le plus tôt possible.

Le suivi que l'on donne à l'entretien est d'importance capitale pour la crédibilité du processus. Sans suivi, et sans effets la boucle n'est pas bouclée et cela aura forcément des conséquences néfastes sur la motivation du travailleur, sur sa prédisposition à l'autonomie, à la responsabilisation, sans oublier qu'il se sentira trahi, dupé et même ridiculisé par son supérieur hiérarchique. L'atmosphère de l'équipe et même de toute l'entreprise risque alors de se dégrader fortement. La difficulté d'une telle pratique réside dans le fait qu'elle demande beaucoup de temps et d'énergie et aussi beaucoup de patience avant d'en récolter tous les bénéfices. Les dirigeants pour qui chaque seconde compte sont-ils prêts à attendre ? (Korenblit et al, 2004)

Lors des différents échanges réalisés sur ce sujet, la question de savoir qui pouvait ou non prendre note lors des entretiens s'est posée. « *Ce n'est pas toujours évident d'avoir une personne neutre, rédiger et en même temps réaliser l'entretien selon moi c'est presque impossible, d'où l'importance d'une personne responsable de la retranscription de l'interview.* » (Cadre intermédiaire numéro un, 2017). Dans certains cas, il s'agissait d'une secrétaire qui était en charge de la retranscription. Deux autres personnes ont également considéré qu'il était peut-être plus intéressant de donner cette tâche à l'assistant RH. Une autre personne a également évoqué la possibilité d'enregistrer l'entretien mais cette idée est peu partagée par le reste de l'échantillon. Certains n'aiment pas se savoir enregistrés, ils ont peur que ça soit réutilisé contre eux dans un autre contexte.

A côté de ça, il y a également la question de savoir que faire avec ces P.-V. Bien que la plupart des personnes souhaitent en avoir un exemplaire, cinq personnes ont soulevé la question de savoir si certaines informations plus confidentielles et délicates devaient remonter à un niveau hiérarchique supérieur. Dans les cinq cas, les personnes considèrent qu'il faut voir selon les sujets traités et qu'un accord au préalable de la personne concernée est indispensable. Quoi qu'il en soit, pour les problèmes majeurs comme la sécurité et le bien-être de la personne ces renseignements devraient remonter selon elles.

9.3.10 Les craintes vis-à-vis de ces entretiens de développement professionnel

Le stress que ça amène :

Les répondants sont tous unanimes sur le fait que la mise en place de ces entretiens amène une pression sur les travailleurs de Saint –Martin. En effet plusieurs personnes ont confié que certains employés étaient dans une réelle dynamique de crainte vis-à-vis de la direction. Bien que l’entretien de développement professionnel n’ait pas pour but d’évaluer et de sanctionner, la majorité des travailleurs le voit pourtant de cette façon. Par exemple l’infirmière numéro deux (2017) a mentionné le fait que : « *Un grand nombre de personnes interprèteraient ce genre d’entretien comme une évaluation surtout si c’est fait de façon individuelle avec la direction, d’un point de vue personnel ça provient du fait que je ne suis pas très à l’aise avec ma hiérarchie.* » « *Je pense qu’au début ces entretiens seront vus comme des évaluations il faudra 2-3 ans pour que les travailleurs adoptent ces entretiens réellement* » (Assistante sociale, 2017). Dans certains services de l’hôpital, l’infirmier en chef numéro un (2017) corrobore les faits en précisant : « *Dans certains services, je sais que dans leur mentalité il n’existe pas de possibilités d’entretiens de développement professionnel, c’est toujours ramené à l’évaluation du personnel, ils n’auraient pas cru que ça peut être qu’une conversation sur ce qui va et ce qui va moins bien, ou ce qu’ils ressentent.* » Cependant comme il a déjà été dit précédemment cela doit devenir une politique d’institution. Pour ce faire il faudrait avant tout travailler sur la culture de l’entreprise selon 3 membres de l’échantillon. Il faut que ça soit institutionnalisé, que les différents départements se coordonnent également pour avoir une certaine symétrie, une même façon de faire. Or, à Saint-Martin, d’après de nombreuses personnes il existe une certaine « paranoïa » face à la direction et les différents outils proposés qu’ils voient toujours comme des moyens de contrôle ou de sanction. Au risque de nous répéter, ceci démontre encore une fois toute l’importance de la phase de préparation dans ses aspects informatif et explicatif si l’on veut tordre le cou une bonne fois pour toutes à tous ces préjugés d’un autre âge, si l’on désire amorcer un changement de mentalités et si l’on est déterminé à lever définitivement la confusion entre entretien de développement professionnel et entretien d’évaluation.

La position des responsables et la communication :

Dans ce point on peut également parler de l’importance qu’auront les responsables d’équipe dans la mise en place de ces entretiens. En effet « *certaines infirmiers en chef sont pour la nouveauté, l’innovation et ça ne posera pas de réel problème de mettre en place ces entretiens,*

par contre certains sont plus en retard et fonctionnent encore de façon ancestrale ». (Coordinateur, 2017).

En termes de communication, 11 personnes sur 14 interviewées considèrent qu'une bonne communication de la part de la hiérarchie va permettre de mieux faire accepter ce genre d'entretiens auprès des travailleurs. Or, la communication n'est pas toujours le point fort de la direction. *« J'ai l'impression qu'il existe un réel fossé entre la direction et les diverses unités de soins, ils ne se rendent pas toujours compte de la réalité du terrain ».* (Infirmière numéro un, 2017).

Le manque d'utilité :

Un autre élément revenant également fortement est la peur que ces entretiens dont la réalisation exige du temps et de l'énergie ne débouchent sur pas grand-chose. *« J'ai peur que ça soit mis en place et qu'au final ça ne serve à rien, que ça soit d'une certaine façon de la poudre aux yeux que l'on jetterait aux gens mais au final où il n'y aurait rien derrière de concret, ce qui serait encore pire en termes de motivation puisque les gens feraient l'effort de s'ouvrir, se confier pour que ça ne serve à rien. Un sentiment de trahison pourrait naître »* (Psychologue, 2017). Une autre personne (Ergothérapeute, 2017) va même plus loin puisqu'elle craint le fait que le processus en tant que tel n'ait pas de suivi et pas d'évaluation : *« Que l'outil soit utilisé une fois sur une période de temps mais qu'il n'y ait pas de feed-back, d'échanges sur l'utilisation et sur l'outil en tant que tel. »* Ceci démontre encore une fois à quel point l'entretien de développement professionnel doit obligatoirement être suivi d'effets concrets sans quoi tout ce bel édifice s'écroulerait, provoquant des conséquences catastrophiques pour toute l'organisation.

9.3.11 Ce qui doit être amélioré

Il est évident que pour cette thématique seules les personnes de l'échantillon ayant déjà réalisé un entretien ont pu répondre.

De manière générale il est important de dire que le résultat pour un premier essai sur les infirmiers en chef et cadres intermédiaires est plutôt une réussite. *« C'était une première pour moi donc difficile de juger, je ne suis pas pleinement satisfaite mais il y a eu des discussions très constructives »* (Infirmière en chef numéro deux, 2017).

Une des premières remarques exprimées fut la volonté de réaliser des entretiens qui vont plus loin que la simple comparaison avec la description de fonction : *« La description c'est une base qui peut permettre de rassurer les travailleurs qui ne savent pas forcément à quoi s'attendre*

mais il faut absolument aller plus loin, que chacun puisse y apporter sa touche personnelle. » (Psychologue, 2017). Avoir une vision plus transversale de l'entretien permettant de faire des liens entre les différences présentes au sein des départements est également plus demandé. Ceci rejoint la volonté d'aller plus loin quant au fond des entretiens. On voit bien que quand les collaborateurs sont confrontés à ce genre d'entretiens, ils en redemandent. Très rapidement ils se rendent compte que cet outil est une aubaine pour eux : il leur ouvre les portes sur une gestion plus saine et plus responsable de leur activité professionnelle. Ils ont le sentiment de s'autogérer dans une grande mesure, de participer aux décisions qui les concernent, de manœuvrer en connaissance de cause et avec le soutien de leur hiérarchie sur leur parcours professionnel. Quel outil puissant d'émancipation pour les travailleurs et d'harmonisation pour l'entreprise que cet entretien de développement professionnel qui, si bien préparé, intégré, mené et suivi, fait en sorte que tous les acteurs de l'organisation soient gagnants. (Vermeren, 2009).

Deuxièmement, le manque de formation pour mener ces entretiens est un point qui a plusieurs fois été soulevé : *« En tant qu'infirmière en chef si on me demande du jour au lendemain de mener ce genre d'entretien je pense que j'aurais du mal à le réaliser pour qu'il soit le plus optimal pour les interviewés. Je pense que recevoir une formation ou une aide dans un premier temps de personnes compétentes dans ce domaine ne pourrait qu'être bénéfique pour nous mais également pour la qualité des entretiens. »* (Infirmière en chef numéro deux, 2017).

Troisièmement, le fait que les entretiens sont l'occasion d'exprimer un peu plus de reconnaissance et de favoriser le contact avec la direction semble primordial, les interviewés considèrent que c'est le bon moment pour le faire : *« La direction a rarement le temps de venir sur le terrain pour parler avec les différentes équipes alors je pense que ce genre d'entretiens permettrait justement de resserrer un peu plus les liens. »* (Infirmière numéro un, 2017). Cela est d'autant plus judicieux qu'il existe souvent un grand fossé entre les choix de la direction et ce qui se passe réellement sur le terrain. Même si dans certain cas les travailleurs savent ce que la direction attend d'eux, parfois la réalité du terrain ou du service ne permet pas de réaliser ces objectifs. On doit évidemment reconnaître tout ce qui est positif mais il faut également savoir dire ce qui ne va pas de façon diplomatique, respectueuse et constructive.

9.3.12 Les éléments qui semblent indispensables à prendre en compte

Cette question a amené un nombre important de réponses et d'avis divers, que nous avons essayé de synthétiser en un mot.

Sentiment d'égalité :

« *Que la direction se mette au niveau des membres du personnel.* » (Coordinateur, 2017). Dans cette première idée, il y a une volonté de réellement avoir une discussion constructive, ce qui demande une approche basée sur un rapport d'égalité et non pas sur une relation hiérarchique employeur – employé.

Évolution :

La volonté de mettre l'accent sur le caractère non évaluatif mais évolutif de l'entretien. Il faut réellement que les individus comprennent que ce n'est pas pour les évaluer ou les sanctionner. « *Il faut leur faire comprendre que ça n'aura pas de répercussion sur leur travail mais que ça sera utilisé à des fins positives afin de pouvoir évoluer par après de façon plus positive.* » (Membre de la direction, 2017). Dans cette optique une autre personne met l'accent sur le caractère confidentiel que doivent avoir ces entretiens afin que justement ils puissent se confier sans crainte que ça soit relayé à la direction ou à d'autres personnes. Que ce soit d'une certaine façon un lieu où tout peut être dit, sans tabous.

Lieu :

« *L'importance du lieu que l'on choisit ainsi que le contexte que l'on va donner à ces entretiens.* » (Assistante RH, 2017). Ce sont des éléments qui sont repris par plus de huit répondants sur dix, mettant en avant l'importance de la façon dont les travailleurs seront accueillis. « *Ça peut paraître inutile, pourtant rendre le contexte chaleureux, sympathique, qui invite à l'échange va directement mettre la personne plus à l'aise, ce qui ne peut être que bénéfique pour bien commencer l'entretien.* » (Infirmier en chef numéro un, 2017).

Préparation :

« *Importance du canevas avec les différents thèmes à l'avance, ça permet de faire déstresser pas mal les membres de l'équipe je pense.* » (Assistante sociale, 2017). Il faut donc un contenu structuré, réfléchi, préparé et pas laissé au libre choix de l'intervieweur.

Suivi :

« *Que ça serve réellement à quelque chose, que le travailleur comme le supérieur hiérarchique en ressortent un bénéfice.* » (Cadre intermédiaire numéro un, 2017). « *Que cet entretien soit réalisé de façon sérieuse et réellement fait une fois par an. Que ça ne soit pas fait une fois comme ça et puis qu'il n'y ait pas de suite.* » (Membre de la délégation syndicale, 2017).

Reconnaissance :

« *Mettre l'accent sur la reconnaissance, il n'y en a pas assez au sein de l'institut.* » (Membre de la délégation syndicale, 2017).

Disponibilité :

« *Que le timing soit optimal pour les deux personnes.* » (Infirmier en chef numéro un, 2017). C'est-à-dire ne pas imposer une date mais plutôt laisser la chance à chacun de choisir sa date selon ses disponibilités professionnelles. Mais également choisir une période adéquate pour réaliser l'entretien de développement professionnel, c'est-à-dire ne pas effectuer d'entretiens alors que l'institut se trouve dans une période de tension pour une raison quelconque. Dans ce cas il vaut mieux les remettre à plus tard, et trouver un moment plus adéquat pour être sûr que la qualité et les résultats n'en pâtissent pas.

Confiance :

« *Qu'il y ait toujours la présence d'une personne neutre, une tierce personne pour trianguler et être témoin en cas de dérapage* ». (Coordinateur, 2017). Cependant il faut qu'il n'y ait pas trop de monde non plus lors de l'entretien sinon ça peut vite faire « tribunal- accusé ». Ce genre d'affirmation trahit la faiblesse du lien de confiance qui existe entre le N+1 et son collaborateur. À la longue et selon la théorie cette confiance devrait fortement s'améliorer grâce aux effets positifs de l'entretien de développement professionnel. Encore faut-il que chacun joue le jeu (Korenblit et al, 2004).

Compétence :

« *Que l'entretien soit mené par une personne qui sache le faire, je veux dire par là qu'il ait des connaissances tout en étant un personne qui connaisse la formation de la personne qu'il a en face de lui.* » (Ergothérapeute, 2017). D'ailleurs un infirmier en chef qui devra dans le futur mener ce genre d'entretiens ne se sent pas armé et met en avant l'importance des formations pour ceux qui devront s'en charger.

Aide :

« *La proposition de moyens, d'outils que l'on propose pour résoudre nos problèmes, c'est super important.* » (Infirmière en chef numéro deux, 2017). L'entretien permet par exemple de mettre en évidence des éléments sur lesquels il faut travailler, mais lors de ces entretiens il faut aller plus loin et voir comment on peut aider le travailleur à se sentir plus apte à réaliser ses objectifs. « *C'est fréquent dans les entreprises de mettre l'accent sur ce qui ne va pas, mais de ne rien proposer pour aider la personne en échange. Donc d'une certaine façon on ne sait pas*

comment faire pour faire mieux. » (Psychologue, 2017). Ceci est bien un des buts avoués de l'entretien de développement professionnel : mettre aussi le doigt là où ça fait mal, pas par pur sadisme mais pour désinfecter la plaie, la suturer et permettre au travailleur de continuer son chemin professionnel en étant plus fort.

10. Validation ou infirmation des hypothèses et réponse à la question de recherche

Pour rappel notre question de départ s'est transformée en cette question de recherche :

Le processus d'entretien de développement professionnel mis en place par la direction est-il approprié pour accompagner le développement de carrière des employés du département des soins du Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin de Dave ?

L'objectif étant de voir et comprendre l'impact des entretiens de développement professionnel sur l'évolution de carrière des travailleurs.

Avant de répondre à notre question de recherche nous allons parcourir nos hypothèses, énoncées sur base de la revue de la littérature, dans le but de les confronter aux avis des collaborateurs récoltés sur le terrain et ainsi les valider ou les rejeter. Néanmoins, nous nous permettons d'émettre une réserve importante : tout ce que nous pouvons dire sur le point de vue des travailleurs n'a qu'une valeur relative et incomplète étant donné que la pratique de l'entretien de développement professionnel est très récente à l'hôpital Saint-Martin et que nous ne disposons donc pas de beaucoup de recul.

Hypothèses :

Notre première hypothèse est le fait que l'entretien de développement professionnel est la pratique la plus efficace pour la hiérarchie non seulement d'exprimer de la reconnaissance auprès de ses collaborateurs mais aussi de la formaliser et partant de susciter leur motivation.

La théorie nous apprend que l'une des fonctions primordiales de l'entretien de développement professionnel consiste à déterminer un moment formel dédié à l'expression de la reconnaissance pour le travail effectué par le collaborateur. Lors d'un tel entretien la hiérarchie le reconnaît en tant que personne, ensuite dans sa pratique de travail, puis dans son investissement et enfin dans ses résultats. La reconnaissance est un fantastique moteur de la motivation, et sa formalisation vient encore plus stimuler l'envie de bien faire chez le travailleur et ceci de façon durable car c'est surtout de la motivation intrinsèque qui est créée par ce processus où le collaborateur prend

du plaisir à exécuter son travail étant donné cette reconnaissance. Ceci s'est bien vérifié sur le terrain et ce moment de reconnaissance a été apprécié de tous les participants. Ceci a eu pour effet de stimuler leur motivation et de les responsabiliser ; pour preuve un interviewé a affirmé avoir ressenti de la peur après l'entretien de développement professionnel engendrée par la volonté de trop bien faire ce qui démontre selon nous sa prise de conscience d'être investi de plus de responsabilités. Enfin, plusieurs participants sont persuadés que ce genre d'entretiens permet de resserrer les liens entre les différents niveaux hiérarchiques, ce qui est très propice à l'expression de la reconnaissance. L'hypothèse est donc validée.

Deuxième hypothèse, l'utilisation d'entretiens de développement professionnel permet aux travailleurs de préparer aux mieux leur futur professionnel.

Selon la littérature scientifique l'entretien de développement professionnel permet au travailleur de mieux construire son parcours professionnel : il facilite l'élaboration de son plan de formations et sert de support de réflexion et de négociations pour définir les contours d'un plan de développement personnel et d'évolution professionnelle. Le retour sur le terrain confirme que ce type d'échange privilégié et authentique entre le N+1 et son collaborateur a bien eu lieu, les participants affirmant qu'ils ont bien trouvé écho à leurs attentes relatives à leur épanouissement professionnel et personnel même si l'entretien de développement professionnel aurait pu pour certains aller plus au fond des choses. Quoiqu'il en soit ils l'estiment fort utiles pour la plupart. Par ailleurs ceux-ci font remarquer quelques points fort intéressants et selon eux indispensables à respecter si l'on désire que l'entretien de développement professionnel prépare au mieux leur futur professionnel ; en effet, les participants sont en grande partie d'avis que ce type d'entretiens doit être obligatoire, qu'il doit faire partie de la politique de l'entreprise. Ils estiment aussi à l'unanimité que la fréquence d'un an pour la tenue de l'entretien de développement professionnel est nécessaire à sa réussite même si certains soulèvent le problème de la faisabilité de ce genre d'entretiens très énergivores et chronophages. Le respect d'un suivi sérieux et l'exigence de faire appel à un intervieweur compétent sont aussi jugés essentiels. En effet, les répondants considèrent qu'un entretien de développement professionnel qui ne débouche sur rien n'est que de la poudre aux yeux et qu'il est très démotivant. En ce qui concerne la compétence de l'intervieweur, les personnes interrogées trouvent que le N+1 est le mieux placé de par sa proximité pour guider les collaborateurs dans leur plan de carrière. Il doit s'impliquer, agir comme un moteur et être bien formé pour assurer la qualité de cette pratique. L'hypothèse peut être validée.

Troisièmement, l'entretien de développement professionnel n'a pas comme objectif d'évaluer les collaborateurs.

Les sources scientifiques nous disent que l'évaluation peut être présente dans un entretien de développement professionnel mais qu'elle ne constitue qu'une étape intermédiaire dans la structure de l'entretien, une espèce de tremplin dont l'impulsion permet au travailleur de s'améliorer. Le but fondamental poursuivi par ce type d'entretiens est certainement de permettre au collaborateur comme à l'entreprise d'ailleurs de se situer en sachant ce que chacun pense de l'autre. Après avoir dressé un bilan juste et partagé par les deux parties, il ne s'arrête pas au jugement mais donne des repères cruciaux pour progresser dans son parcours professionnel. Les répondants vont tout à fait dans le même sens et s'accordent à dire que l'entretien de développement professionnel leur a permis de faire le point et de mieux se situer aussi bien dans l'entreprise que dans leur parcours professionnel. La clarification de leur positionnement leur a permis ensuite d'envisager leur carrière plus sereinement et plus nettement.

Les participants ont cependant estimé que trop de personnes étaient présentes lors de l'entretien de développement professionnel (pour rappel 3 cadres intermédiaires et la directrice du département) ce qui nuit à la qualité de l'échange et à sa réussite et peut donner dès lors l'impression de se trouver devant une espèce de tribunal. Pour éviter cela il est préférable que l'entretien de développement professionnel ait lieu uniquement entre deux personnes, le N+1 et son collaborateur. Hormis cette mauvaise impression, l'aspect 'évaluation' ne transparait pas dans les propos des interviewés ce qui semble indiquer que l'entretien de développement professionnel a bien été mené et n'a pas insisté sur la partie jugement. Un autre élément a peut-être joué un rôle à cet égard : les membres de la direction ont d'abord été soumis à ce type d'entretiens et les fonctions inférieures hiérarchiquement en sont encore dispensées en grande partie. Cette volonté d'une application progressive de l'entretien de développement professionnel du haut vers le bas, logique dans la mesure où les dirigeants doivent servir d'exemples et que ceux-ci sont mieux préparés et plus enclins à accepter des pratiques nouvelles, a peut-être permis de minimiser encore plus le volet 'évaluation' de l'entretien de développement professionnel. Finalement, certains pensent qu'il existe un risque de confusion entre l'entretien de développement professionnel et l'entretien d'évaluation ; d'ailleurs quelques personnes interviewées n'étaient pas très sûres d'avoir déjà passé un entretien de développement professionnel tant la notion était encore floue pour elles. Ceci est dû

certainement au fait que cette pratique est nouvelle à l'hôpital Saint-Martin et que les mentalités doivent encore changer. L'hypothèse est validée.

Quatrièmement, l'entretien de développement professionnel améliore la coopération grâce à une meilleure communication entre N+1 et collaborateurs.

La littérature scientifique nous enseigne que les qualités de l'entretien de développement professionnel favorisent la communication qui à son tour engendre la coopération des travailleurs. La communication s'installe car la confiance, le respect, le dialogue, le sens à donner à son travail, l'écoute sont privilégiés. De plus elle démine les conflits déclarés et surtout ceux qui sont latents et prêts à exploser à tout moment qui constituent un frein à l'harmonisation des actions et à la collaboration dans l'entreprise. Les avis provenant du terrain pointent du doigt les lacunes en termes de communication de la direction et son manque de contact avec la réalité des travailleurs. D'ailleurs ce manque de communication et de confiance est corroboré par le fait que la majorité des participants à l'entretien de développement professionnel auraient apprécié la présence d'une personne de confiance à leur côté, donc de leurs propres dires, pas un délégué syndical ni quelqu'un appartenant à la direction mais plutôt un RH ou quelqu'un d'extérieur. D'aucuns ont également critiqué le lieu où s'est tenu l'entretien de développement professionnel, à savoir le bureau de la directrice, parce qu'il est retenu comme inadéquat par les participants qui préfèrent un endroit neutre dans l'unité car ils trouvent ce contact avec la réalité du travail plus rassurant et invitant à l'échange. Pourtant la théorie nous apprend qu'un site neutre n'est pas idéal car il peut se révéler impersonnel et peu chaleureux. Quoi qu'il en soit cette critique trahit de nouveau à tout le moins un certain inconfort dans les relations avec la direction et une certaine méfiance même.

Pour ce qui concerne le rôle de la gestion des conflits assigné à l'entretien de développement professionnel, le retour du terrain nous fait comprendre que les collaborateurs considèrent que ce rôle doit être mieux assumé par le N+1 qui peut avoir tendance à les sous-estimer. Une participante nous fait même remarquer que peu de choses sont entreprises pour gérer un travailleur qui dysfonctionne.

De toutes ces considérations il ressort qu'en matière de communication l'hôpital Saint-Martin aurait tout à y gagner de continuer et d'intensifier la pratique de ce type d'entretiens.

L'hypothèse peut être validée même si un recul serait nécessaire pour la confirmer définitivement.

Cinquièmement nous nous sommes demandé si cette pratique doit être totalement adaptée à l'organisation et à ses activités pour offrir une performance maximale.

Les sources scientifiques signalent que la plus grande attention doit être portée à cette adaptation sans quoi l'on pourrait passer à côté de l'employabilité, c'est-à-dire la mise en adéquation des talents du travailleur et des besoins de l'entreprise. À l'intersection de ces deux variables un champ d'action va pouvoir être circonscrit permettant à chaque acteur d'en tirer le plus de bénéfices. Ceci représente bien un des buts de l'entretien de développement professionnel qui veut traiter chaque travailleur comme un individu unique ayant ses propres compétences, faiblesses, attentes, investissements et motivations et qui est confronté à une entreprise dont la culture est aussi spécifique. D'après les propos des collaborateurs sur le terrain une attention particulière a été portée à cette adaptation à travers surtout la préparation de l'entretien de développement professionnel qui a été bien soignée. Par exemple, la remise d'un questionnaire une quinzaine de jours avant l'entretien de développement professionnel a été majoritairement appréciée pour son effet de réduction des craintes et appréhensions chez les travailleurs et son impact sur l'efficacité de l'entretien. Paradoxalement, une minorité estime qu'un questionnaire remis à l'avance amène trop de distance dans l'échange proprement dit et nuit au côté naturel que celui-ci devrait avoir et à la bonne communication ; pour ceux-ci le naturel d'un échange permet de ne pas se braquer sur un problème particulier mais plutôt de débloquer des situations difficiles. Si l'adaptation est bien pensée par l'hôpital Saint-Martin dans sa phase de préparation et d'explication, elle laisse, selon les répondants, un peu à désirer dans sa phase conclusive. En effet, les participants insistent sur le fait qu'un P.-V. signé doit leur être remis, ils le considèrent comme indispensable car il assure une continuité et une trace écrite et il garantit les accords convenus. Hélas, peu sont ceux qui en ont reçu un jusqu'à présent, or plusieurs collaborateurs ont relevé l'importance d'un suivi sérieux dans cette pratique sans quoi ils auraient vite le sentiment que cela ne sert à rien.

L'hypothèse est validée.

Sixièmement, l'entretien de développement personnel peut devenir une pratique perverse s'il est mal utilisé par les acteurs concernés.

La théorie nous dit qu'à partir du moment où un acteur ne joue pas le jeu, la manipulation peut s'installer. Ce type d'entretiens est un exercice périlleux car il demande de se mettre 'à nu' devant l'autre ; l'autre c'est souvent le N+1 qui peut profiter de cette état de fragilité de son collaborateur et utiliser les informations dévoilées à mauvais escient, par exemple pour justifier

une sanction ce qui irait comme nous le savons à l'encontre des buts poursuivis pas ce genre d'entretiens. Ce risque existe bel et bien hélas et constitue peut-être le plus grand piège, la plus grande tentation aussi à laquelle il ne faut pas succomber sans quoi cette belle pratique de management pourrait se gripper à tout jamais. Ce danger a aussi été ressenti par les répondants qui expriment leur souci quant au respect de la confidentialité des échanges qu'ils estiment primordial ; d'ailleurs ils ont tous refusé la possibilité d'être enregistrés par peur que cet enregistrement ne soit utilisé contre eux dans un autre contexte. Cette remarque rejoint et confirme ce qui a été dit plus haut sur le manque de confiance et de communication dans l'organisation. Fort heureusement cette remarque reste du domaine de l'inquiétude et ne s'est pas réalisée lors des entretiens de développement professionnel. Par ailleurs certains participants ont exprimé le désir d'avoir un contact avec le N+2, peut-être pas pendant l'entretien de développement professionnel mais de façon indirecte afin qu'ils constatent que celui-ci est suffisamment au courant du contenu de l'échange qui a eu lieu entre le travailleur et son N+1 et de la réalité du terrain. Dans cette optique, certains pensent que le N+2 peut être utile par son point de vue stratégique. Comment interpréter ceci ? Est-ce encore l'expression d'une certaine méfiance à l'égard du supérieur hiérarchique direct ou la manifestation d'une confiance en la direction. Nous ne voulons ni pouvons trancher cette question mais elle demeure intéressante car elle nous amène à comprendre que les interprétations des situations professionnelles sont souvent à nuancer. Cette hypothèse n'est pas validée par les faits même si certaines inquiétudes subsistent.

Septièmement, l'entretien de développement professionnel peut dans un avenir plus ou moins proche remplacer l'entretien d'évaluation.

En tous cas les prémices sont bonnes pour qu'il rende l'entretien d'évaluation obsolète en l'incorporant dans sa structure. Il y a manifestement une volonté claire de la direction de l'hôpital Saint-Martin d'intensifier et généraliser l'entretien de développement professionnel. Parallèlement les échos généraux après le passage de celui-ci sont plutôt positifs de la part des interviewés : la plupart des interviewés l'ont trouvé constructif parce qu'il propose des moyens, des outils pour résoudre des problèmes, et qu'il donne le sentiment d'une plus grande proximité de la direction. D'autres participants sont enthousiastes quant aux potentialités offertes par cette pratique mais estiment qu'elles n'ont pas encore toutes été exploitées et qu'il faut donc aller plus loin. Ceci laisse à penser qu'ils sont satisfaits de son contenu. Plusieurs participants se disent tout à fait favorables à ce genre de pratique et savent que plusieurs autres personnes dans le service y sont sensibles même s'il faut également compter avec des attitudes réactionnaires.

L'évaluation doit évidemment subsister mais le regard que l'on porte sur elle doit par contre évoluer. Il s'agit ici de changer les mentalités bien ancrées des travailleurs qui voient chez leurs supérieurs hiérarchiques des 'ennemis' dévoués à la cause de leurs dirigeants dont les objectifs seraient aux antipodes de ceux des salariés, voyez ce que nous avons dit sur le souci de la confidentialité et la méfiance des travailleurs. L'évaluation doit cesser d'être regardée comme un moment sanction inévitable mais doit représenter un jalon important dans l'aide que la hiérarchie peut apporter à ses travailleurs pour les faire évoluer dans leur carrière. Ce regard ne peut être modifié que si l'on en fait une étape d'un processus positif plus ample que constitue l'entretien de développement professionnel. Or, il apparaît clairement à partir des propos des répondants que les entretiens de développement professionnel ont bien été organisés dans cette optique. Cette hypothèse est aussi validée.

Question de recherche :

Suite à la confrontation des hypothèses à la réalité du terrain nous avons observé que la mise en pratique de l'entretien de développement professionnel à l'hôpital Saint-Martin suit dans une grande mesure les recommandations théoriques et que les interviewés sont globalement satisfaits de la façon dont l'entretien de développement professionnel a été appliqué sur le terrain. Néanmoins ils considèrent qu'elle doit être améliorée dans différents aspects. De ces observations nous pouvons conclure et répondre à notre question de recherche en affirmant que le processus de l'entretien de développement professionnel mis en place par la direction est approprié pour accompagner le développement de carrière des employés du département des soins du Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin de Dave mais qu'il nécessite des ajustements et des améliorations qui devraient survenir au terme du processus de rodage que cette pratique traverse au sein de l'hôpital.

11. Perspectives et propositions pour la mise en place

Notre étude avait comme objectif de mettre en avant l'entretien de développement professionnel et l'impact qu'avait celui-ci sur la carrière des travailleurs.

La mise en place de ce type d'entretiens est une chose qui ne peut amener que du positif au sein d'une entreprise. À l'hôpital neuropsychiatrique de Dave où nous avons effectué notre stage, il

existe bel et bien une réelle volonté de le mettre sur pied. Pourtant même si la volonté est présente et que cette pratique de management est vue comme bénéfique, celle-ci ne peut pour autant répondre à l'ensemble des demandes et besoins des collaborateurs ni à celles des responsables hiérarchiques.

Des quelques entretiens déjà réalisés certains éléments positifs sont tout de suite ressortis tels que la possibilité pour les collaborateurs de disposer d'un moment dédié officiellement à s'exprimer franchement sur divers sujets comme leur travail, leurs réussites et difficultés, leurs conditions de travail, leurs compétences, leurs attentes et besoins, leur développement et leurs perspectives d'avenir, ou encore comme la possibilité de développer et faciliter une relation et une meilleure communication entre les différentes strates hiérarchiques.

Au vu de ces éléments revenant lors de la récolte terrain on peut dire que les travailleurs sont réellement pour la mise en œuvre de ce type d'entretiens dans l'ensemble du département des soins mais également dans tout l'hôpital.

Cependant après avoir pu confronter la pratique à la théorie, nous remarquons que la littérature scientifique bien qu'indispensable dans le domaine ne peut apporter qu'un soutien partiel à la mise sur pied de ces entretiens au sein du département des soins. Comme dit précédemment, étant donné l'émergence de cette pratique les sources scientifiques ne sont pas très volumineuses.

Voici donc quelques propositions totalement personnelles à la suite d'un stage de 40 jours sur le terrain ainsi qu'après la réalisation de ce mémoire :

- Un des éléments qui semble incontestable est le fait de devoir organiser et planifier des séminaires d'informations en amont sur le sujet afin de pouvoir déjà prendre le temps d'expliquer en quoi consiste ce type d'entretiens, pouvoir discuter des craintes que les collaborateurs ont, les rassurer, leur expliquer les modalités de cet entretien de développement professionnel. La phase de préparation est toujours très importante et encore plus dans le cadre de l'hôpital Saint-Martin puisque comme on a pu le voir une certaine inquiétude, pour utiliser un euphémisme, se manifeste lorsque l'on parle d'entretiens ou de rapports à la direction. Ces séminaires constitueraient une bonne façon de dédramatiser la chose et de la rendre souhaitable. Cette préparation devrait être réalisée en équipes dans chaque département afin que toute l'équipe ait les mêmes informations et données par le N+1.

- Il nous semble indispensable que l'entretien soit mené par le N+1 et lui seul. Nous avons pu remarquer qu'un grand nombre de travailleurs souhaitaient une personne de confiance. Nous sommes d'avis qu'à partir du moment où l'on explique bien qu'il s'agit d'un entretien visant à faire le point, définir des objectifs et se préparer dans le futur, être accompagné de quelqu'un n'est pas utile et pourrait même être mal perçu par certains leur faisant penser qu'il s'agit de quelque chose d'évaluatif et qu'il faut donc se protéger. Ce qui va totalement à l'encontre de ce que l'entretien de développement professionnel veut atteindre.

- Troisièmement, nous avons mentionné au début la volonté de réaliser cet entretien de développement professionnel dans l'ensemble des services. Toutefois, nous nous sommes vite rendu compte en faisant le point des différentes interventions des travailleurs que chaque service a sa propre culture, son organisation ou encore des membres aux caractères divers. Nous sommes dès lors parvenu à la conclusion que la mise en pratique du même entretien doit nécessairement prendre des modalités différentes selon le service concerné. Une individualisation propre à chaque service est fondamentale. Il faut adapter au maximum ces entretiens de développement professionnel aux valeurs et spécificités de chacun de ceux-ci.

- Dernièrement, il nous semble primordial que ce type d'entretien ne soit pas un simple coup dans l'eau réalisé sans aucune ligne directrice. En effet nous avons pu remarquer assez facilement que les collaborateurs avaient peur que ces entretiens ne servent à rien au final et qu'ils se confient ou fassent part de leurs attentes ou faiblesses sans que cela ne débouche sur rien de concret. Afin d'éviter cette frustration qui pourrait amener une réelle perte de confiance de la part des travailleurs ou une diminution de motivation, nous pensons qu'il est important de réaliser l'entretien de développement professionnel de manière annuelle tout en s'occupant des objectifs ou des demandes qui ont été formulées. Évidemment nous nous rendons compte que ça serait utopique de croire qu'il serait possible de satisfaire toutes les demandes des collaborateurs, cependant y accorder plus attention semble réalisable. Le fait de rendre un P.-V. peu de temps après l'entretien sans que le collaborateur n'ait à insister pour le recevoir serait une belle preuve déjà de suivi, de sérieux et de respect. Pouvoir réellement faire le point sur les attentes annuellement est également une marque de sérieux et d'implication de la part de la hiérarchie. Pouvoir effectuer des entretiens de façon individuelle et de manière régulière

sur le moyen long terme nous semble un réel moyen de décrypter et résoudre la majorité des malentendus, des points de friction, des problèmes parfois profonds ou même des conflits. La force de l'entretien de développement professionnel résidera dans sa répétition ; le fait de s'inscrire régulièrement dans le temps créera une dynamique positive dans l'entreprise toute entière. Cette force sera aussi dans sa capacité à impacter concrètement le développement professionnel du travailleur ; en effet, si celui-ci constate qu'un suivi sérieux est donné à ses attentes, si ses demandes sont suivies de réalisations concrètes comme une formation souhaitée, une mutation, une promotion, un changement dans ses conditions de travail, il ne pourra plus se passer de l'entretien de développement professionnel.

12. Conclusion finale :

Suite à la mise en place de l'IF-IC et des nouvelles réformes dans le monde hospitalier, l'hôpital dans lequel nous étions stagiaire a exprimé la volonté d'introduire l'entretien de développement professionnel. Ce fut pour nous là l'occasion d'en faire le sujet de notre mémoire et même de participer à l'élaboration de ce type d'entretiens. Travailler sur un « projet » qui permet d'avoir une réelle utilité pour notre lieu de stage constitua un élément vraiment motivant qui nous a porté tout au long de la réalisation de celui-ci.

L'objectif poursuivi par la direction du Centre Neuropsychiatrique était de trouver une pratique qui fasse le point avec les différents collaborateurs de leur situation professionnelle pour ensuite voir ce qui pourrait être amélioré ou modifié afin de progresser dans une vision sur le long terme de leur carrière.

Afin de pouvoir trouver une assise solide sur laquelle nous baser, nous avons d'abord réalisé une approche théorique autour de la notion d'entretien de développement professionnel.

Dans un premier temps nous avons voulu adopter une approche en entonnoir, et partir d'une notion très large qu'est la reconnaissance au travail. Nous avons pu constater que cette notion par le passé peu considérée, a pris de plus en plus de place au sein des entreprises grâce aussi au travail accompli par les gestionnaires des ressources humaines qui ont réussi à la présenter comme une réelle valeur ajoutée, faisant remarquer au passage les différents effets que le manque de reconnaissance avait sur le travailleur. De nombreux théoriciens et auteurs

scientifiques se sont intéressés de près au domaine de la reconnaissance et ont dégagé différents éléments permettant de la promouvoir comme le système de rémunération, l'évaluation de la performance et la gestion de carrière. Afin d'adapter la reconnaissance à notre thématique nous nous sommes principalement concentré sur l'évaluation de la performance.

L'entretien représente une des composantes majeures de l'évaluation mais nous avons constaté que l'expression de la reconnaissance n'y était que larvée. C'est donc tout naturellement que notre attention s'est portée sur les entretiens de développement professionnel, les seuls qui à notre sens font la part belle à la reconnaissance.

Dans un troisième temps, une fois le domaine de recherche véritablement défini, nous nous sommes rapidement rendu compte que ces entretiens n'étaient pas encore réellement développés en Belgique où par exemple aucune législation n'obligeait les entreprises à les mettre en place. Leur mise en œuvre demeurait floue et pouvait varier fortement d'une entreprise à une autre.

Dans cette partie nous avons donc essayé de suivre une logique considérant ces entretiens de développement professionnel comme une nouvelle pratique de management permettant de faire évoluer le collaborateur dans sa carrière.

En fin de compte, nous avons remarqué que ces entretiens n'étaient pas seulement utiles pour les collaborateurs mais également pour les responsables hiérarchiques et l'entreprise en tant que telle. En effet à un certain moment il nous est apparu évident que l'entretien de développement professionnel est un moyen puissant à la fois d'émancipation du travailleur et d'épanouissement de toutes ses potentialités, mais aussi de gestion des ressources humaines pour l'entreprise, et enfin une interface idéale entre celle-ci et le travailleur si elle est bien gérée par le manager qui bénéficie également de ses retombées positives.

Jamais auparavant une telle pratique n'a été conçue au profit du travailleur pour l'aider à être partie prenante des décisions qui concernent l'entreprise mais qui surtout regardent son travail. Évidemment des rencontres entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur, ce n'est pas nouveau ; ces contacts existent depuis longtemps maintenant et sont le fruit d'une lente maturation du monde du travail qui est passé avec il est vrai beaucoup d'inertie du taylorisme où les dirigeants étaient complètement coupés de leur base au management participatif où la collaboration est de mise.

Selon nous le rôle principal des RH actuellement consiste à mettre tout en œuvre pour actualiser ce changement de mentalités. Au près du travailleur pour qu'il prenne conscience de l'importance de saisir ces opportunités offertes par l'entretien de développement professionnel.

Auprès du N+1 pour qu'il se rende compte du rôle clé qu'il a à jouer dans la préparation, réalisation et suivi pour la réussite de cette pratique. Auprès des dirigeants d'entreprise de qui doit venir l'impulsion initiale pour qu'ils réalisent que ce changement n'est pas à opérer par pure philanthropie mais dans leur intérêt propre car le monde du travail a changé rapidement et profondément et ne sera plus jamais comme avant. Face aux sentiments d'insécurité, d'instabilité, de peur provoqués par la globalisation il serait bon de se souvenir de la devise de notre petit pays : « L'union fait la force. » Il s'agit d'unir les forces de l'entreprise pour mettre toutes les chances de son côté et garder ainsi sa place dans ce monde globalisé. Toutes les restructurations, délocalisations, tous les investissements technologiques et autres ont apporté la preuve de leur limitation et flirtent dangereusement avec la déshumanisation du travail. L'entretien de développement professionnel apparaît comme une mesure idéale pour ramener la personne du travailleur au cœur des préoccupations de l'entreprise. Cette voie est certainement meilleure que les autres citées plus haut parce qu'à travers son approche humanisante, responsabilisante et motivante pour le travailleur, elle permet paradoxalement à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. La qualité de ses performances ne peut plus être imposée par la contrainte excessive exercée sur ses salariés, aboutissant tôt ou tard à l'échec mais elle doit se réaliser dans une participation et collaboration de ceux-ci, garantes indispensables de la réussite de l'entreprise sur le long terme.

L'entretien de développement professionnel instaure une communication franche et authentique, donne des repères, reconnaît les mérites et pointe les lacunes dans le seul but d'y remédier ensemble, introduit la participation du collaborateur aux décisions relatives à son avenir professionnel, prend en compte ses souhaits et en assure un suivi sérieux. Tous ces éléments recouvrent cette pratique du sceau de l'équité, du sens, de la motivation et de la reconnaissance.

Bibliographie

13. Bibliographie :

Articles scientifiques :

- Belet, D. (2011), « Le servant leadership, modèle radicalement innovant. », *L'Expansion Management Review*, 141, 2, pp. 112-123.
- Bjerke, MB. Renger, R. (2017), « Being smart about writing SMART objectives. », *Evaluation & Program Planning*, 61, pp. 125-127.
- Dryburgh, A. (2011), « Don't you believe it... it's smart to have objectives. », *Management Today*, pp. 14.
- Ford, R. (2017), « Combining performance, learning, and behavioral goals to match job with person: Three steps to enhance employee performance with goal setting. », *Business Horizons*, 60, 3, p345-352.
- Ford, R. Mclaughlin, F. Nixdorf, J. (1980), « Ten Questions about MBO », *California Management Review*, 23, 2, pp. 88-94.
- Hémard, C. Reyre, G. (2016), « Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3, 22, pp. 93-113.
- Jaujard, F. (2016), « Critique des évaluations de la performance au travail: L'intégration des dispositifs de gestion dans une perspective organisationnelle. » *Revue française de gestion*, 260, 7, pp. 55-69.
- Odiorne, G S. (1977). « MBO in the 1980s: Will it survive ? », *Management review*, 66, 7, pp. 39-42.
- Vohra, N. Mukul, K. (2009), « Relevance of Peter Drucker's Work: Celebrating Drucker's 100th Birthday. », *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 34, 4, pp. 1-7.

Monographies:

- De Falco, H. et Laurier, C. (2016), *L'entretien professionnel préparation, conduite, compte rendu, suivi*, Paris : Dunod.
- Grasser, B. et Noel, F. (2012), *Ressources humaine*, Paris : Vuibert.

- Guéguen, H. et Malochet, G. (2014), *Les théories de la reconnaissance*, Paris : La découverte.
- Korenblit, P. Jeanguiot, C. et Neuman, C. (2004), *Mettre en place des entretiens professionnels*, Montrouge : ESF éditeurs.
- Mace, G. et Pétry, F. (2000), *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*, Bruxelles : De Boeck Université
- Moulette, P. et Roques, O. (2012), *Gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod.
- Mucchielli, R. (2002), *L'entretien de face à face*, Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Piveteau, J. (1990), *L'entretien d'appréciation du personnel*, Paris : Insep éditions.
- Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris: Dunod.
- Sekiou,L. Blondin,L. Fabi, B. Bayad, M. Peretti, J-M. Alis, D. et Chevalier, F. (2007), *Gestion des Ressources Humaines*, Bruxelles : De Boeck.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-La-Neuve : De Boeck.
- Teboul, J. (2005), *L'entretien d'évaluation*, Paris : Dunod
- Vermeren, P. (2009), *Rond Leiderschap*, Gent : Académia Press.

Sites internet :

- Brun, J-P. (2012), « La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration », *Site de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés*, [en ligne], <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=559342> (consulté le 12 avril 2017).
- Centre Neuro Psychiatrique Saint-Martin. (2014), « Le centre Neuro-Psychiatrique Saint-Martin », *Site du CNP st-Martin*, [en ligne], <http://cp-st-martin.be/> (consulté le 10 avril 2017).
- Chaudeau, C. (2012), « Reconnaissance au travail : il n'y a pas que le salaire qui compte. », *site de Keljob*, [en ligne], <https://www.keljob.com/editorial/gerer-sa-carriere/detail/article/reconnaissance-au-travail-il-ny-a-pas-que-le-salaire-qui-compte.html> (consulté le 11 mars 2017).

- Côté, N. (2014), « Le manque de reconnaissance mine le moral des troupes », *site de la presse.sa*, [en ligne], <http://affaires.lapresse.ca/cv/201408/06/01-4789743-le-manque-de-reconnaissance-mine-le-moral-des-troupes.php> (consulté le 11 mars 2017).
- Gosselin, A. Murphy K.R. (1994), « L'échec de l'évaluation de la performance. », *site de Human side Europe*, [en ligne] http://www.humanside.info/lecture_article-id=15.htm (consulté le 7 mars 2017).
- Gouttebroze, B. (2014), « Un entretien réussi passe par une bonne préparation. », *site de chef d'entreprise*, [en ligne] <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/management-rh-1026/management-10118/Dossiers/faire-entretien-annuel-evaluation-outil-motivation-232505/entretien-reussi-passe-bonne-preparation-232506.htm#sm70vBPrqCFgRIBY.97> (consulté le 7 mars 2017).
- IF-IC. (2013), « IF-IC », site de l'IF-IC, [en ligne], <https://www.if-ic.org/if-ic/?lang=fr> (consulté le 27 mars 2017).
- IF-IC. (2013), « Projets fédéral : informations », site de l'IF-IC, [en ligne], <https://www.if-ic.org/projets/federale/informations/?lang=fr> (consulté le 27 mars 2017).
- Laval, C. (2016), « La reconnaissance au travail, une opportunité de création de valeurs. » site de facteurh.com, [en ligne], <http://facteurh.com/122016/christophe> (consulté le 12 avril 2017).
- Lépine, V. Peyrelong, M-F. (2016), « L'entretien professionnel : les contours flous de la négociation », *site de Revue française des sciences de l'information et de la communication*, [en ligne], <http://rfsic.revues.org/2275> (consulté le 1 juillet 2017).
- Salès-Wuillemin, E. (2013), « Les entretiens professionnels théorie et applications. », *site de HAL*, [en ligne], <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00903241/document> (consulté le 22 juin 2017).
- Trends Tendance. (2015), «La crise n'a pas entamé les bonus des banquiers », *Site de Trends Tendance*, [en ligne], <http://trends.levif.be/economie/banque-et-finance/la-crise-n-a-pas-entame-les-bonus-des-banquiers/article-normal-369845.html> (consulté le 2 août 2017).

Syllabus universitaires :

- Ajzen, M., Janssen, B., Perin, E. et Van Haeperen, B., (2017), *Approches interdisciplinaires de la GRH et du travail*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- De Visscher, C. (2016). *Management public : gestion des ressources humaines*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Perilleux, T. (sd). *Sociologie clinique du travail*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Vandramin, P. (2015). *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Documents d'entreprise :

- Centre Neuro Psychiatrique Saint-Martin. (2014). *Brochure d'accueil*, Dave : Centre Neuro Psychiatrique Saint-Martin
- Centre Neuro Psychiatrique Saint-Martin. (2014). *Folder de présentation du CNP Saint-Martin*, Dave : Centre Neuro Psychiatrique Saint-Martin.

14. Annexes :

Canevas de l'entretien semi-directif construit et utilisé pour la récolte des informations terrain

Analyse terrain : Mise en place d'entretiens de développement professionnel

Dans le cadre d'un meilleur accompagnement des travailleurs, le Centre Neuropsychiatrique Saint Martin souhaiterait mettre en place des entretiens de développement professionnel. Ces entretiens, qui ont lieu entre vous et votre n+1, sont des moments au cours desquels peuvent être discutés vos progrès vis-à-vis des objectifs professionnels, vos difficultés éventuelles, la collaboration interne, l'ambiance dans l'équipe, etc. Au final, ces moments permettent pour le collaborateur de voir où il en est dans sa carrière et pour l'employeur d'avoir son attention attirée sur comment cela se passe pour les collaborateurs dans leur quotidien professionnel. Ce qui permet à l'employeur d'envisager d'éventuels changements et accompagnements à effectuer dans l'hôpital.

Je suis étudiant en 2^{ème} master gestion ressources humaines (GRH) à l'Université Catholique de Louvain, et dans le cadre de mon mémoire, je cherche à récolter via des interviews des informations afin de, par la suite, les comparer à la littérature. L'objectif final de cette analyse est de proposer un outil le plus adéquat possible qui tienne compte à la fois de la littérature et de la culture institutionnelle.

Afin d'avoir une vision la plus complète possible, et à travers mes interviews, je compte rencontrer trois groupes de personnes : les collaborateurs des unités et espaces de soins, des représentants hiérarchiques du département des soins aux patients et des représentants des travailleurs siégeant au conseil d'entreprise.

Il est important de préciser que ces interviews et les données récoltées seront confidentielles et anonymes. Seuls votre ancienneté, votre fonction, votre âge et votre genre seront pris en compte pour effectuer de potentielles statistiques.

Un grand merci d'avance pour votre collaboration.

Fonction : Age : Genre : F - M

1. Depuis combien de temps travaillez-vous au CNP ?
2. Quel est votre parcours professionnel au CNP ?
3. Durant celui-ci, avez-vous déjà eu des entretiens de développement professionnel ?

3.a.) Si oui

- ✓ Quel était l'objectif de ces entretiens ?
- ✓ Comment s'est-il déroulé ?

Relance :

- Qui y participait ? Relance : hiérarchie ? Syndicat ?
 - Combien de temps a-t-il duré ?
 - Où s'est-il déroulé ? Raisons ?
 - Y avait-il un questionnaire préétabli ? Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?
 - Etait-il obligatoire ? Raisons ?
 - Y a-t-il eu un P.-V. ? A qui était-il destiné ? Où était-il archivé ? Que contenait-il ?
 - D'autres choses concernant le déroulement ?
- ✓ Qu'est-ce qui aurait dû être amélioré ?
 - ✓ Qu'est-ce que cela vous a apporté sur le plan professionnel ?
 - ✓ Si vous deviez m'expliquer 3 éléments qui vous semblaient indispensables à prendre en compte pour le bon déroulement de ces entretiens, quels seraient-ils ?
 - ✓ Comment avez-vous vécu ces moments ?
 - ✓ Quelles étaient vos craintes ?
 - ✓ Qu'est-ce qui a pu apaiser vos craintes ?

3.b.) Si non

- ✓ Quel serait l'utilité selon vous d'en réaliser ?

Relance :

- Pour vous professionnellement ?
- Pour l'employeur ?
- Pour le CNP ?

✓ Comment devrait-il se dérouler ?

Relance :

- Qui y participerait ? Relance : hiérarchie ? Syndicat ? Raisons ?
- Combien de temps devrait-il durer ? Raisons ?
- Où devrait-il se dérouler ? Raisons ?
- Faut-il un questionnaire préétabli ? Raison ?
- Devrait-il être obligatoire ? Raisons ?
- Faut-il un P.-V. ? Que devrait-il contenir ? Où devrait-il être archivé ?
- D'autres choses concernant le déroulement ?

✓ Quelles sont vos craintes ?

✓ Qu'est-ce qui apaiserait vos craintes ?

✓ Si vous deviez me proposer 3 éléments qui vous semblent indispensables à prendre en compte, quels seraient-ils ?

Relance :

- Éléments aidant
- Éléments freinant

4. Voulez-vous ajouter autre chose ?

MERCI de votre participation, Voulez-vous un retour écrit de cet entretien ? Voulez-vous un exemplaire de cette étude ?

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav

